



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ROGÉRIO ANTÔNIO BRAGA DOS SANTOS FILHO**

**A SATISFAÇÃO DOS TERCEIRIZADOS DA EMPRESA ERICK  
LIMA MACHADO MENDONCA – EPP - REAL SERVICE**

**SÃO CRISTÓVÃO - SE  
2019**

**ROGÉRIO ANTÔNIO BRAGA DOS SANTOS FILHO**

**A SATISFAÇÃO DOS TERCEIRIZADOS DA EMPRESA ERICK  
LIMA MACHADO MENDONCA – EPP - REAL SERVICE**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito para obtenção de conceito na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe, Campus São Cristóvão, Sergipe.

**Orientadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Mônica Cristina  
Rovaris Machado**

**SÃO CRISTÓVÃO - SE  
2019**

**ROGÉRIO ANTÔNIO BRAGA DOS SANTOS FILHO**

**A SATISFAÇÃO DOS TERCEIRIZADOS DA EMPRESA ERICK  
LIMA MACHADO MENDONCA – EPP - REAL SERVICE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em 26/08/2019 ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas conforme Resolução nº 69/2012/CONEPE, para a obtenção da Graduação em Administração.

Banca Examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Mônica Cristina Rovaris Machado  
Orientadora

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Maria Teresa Gomes Lins  
Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Alcione Fonseca Rodrigues  
Examinadora

**SÃO CRISTÓVÃO - SE  
2019**

“A mente que se abre a uma nova  
ideia jamais voltará ao seu tamanho  
original’.  
(Albert Einstein)

A minha amada família.  
Por todo amor e apoio de sempre.  
Decerto a base de tudo, que sempre  
acreditou e confiou nas minhas decisões.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, e por ser presente em todos os momentos e nunca me deixar desacreditar que tudo posso.

Aos meus amados pais, Edna e Rogério, meus grandes exemplos de vida. E por todo o sacrifício feito para que nada me pudesse faltar, a vocês que são meus espelhos de garra e determinação dedico essa grande vitória.

Minhas amadas irmãs, Ana, Paula e Elaine, pela paciência e o grande apoio de sempre, meu enorme carinho e minha gratidão!

As minhas avós Alvina e Olga (in memoriam), pela fé e o carinho de sempre, meu muito obrigado.

Agradeço à minha namorada, Milena, pelo amor incondicional e por compartilhar comigo os mesmos sonhos, me ajudando a fazer deste mais uma realidade.

Ao DAD e em especial à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Mônica Rovaris, pela dedicação, paciência, incentivo e muita confiança na condução desse trabalho.

Gratidão imensa a UFS por me proporcionar a realização desse sonho e me presentear com pessoas incríveis, que levarei sempre comigo: Ruth, Neto, Leila, Cláudio, Jeová, Danielle, Matheus, Gersica, Alberto, Ciro, Andreza, Leandro, David, Jorge, nossa turma de 2012, não esquecendo a “Turma do Silêncio”.

Ao concluir esse ciclo tenho a certeza de que estava certo quando resolvi me tornar ADMINISTRADOR, e cá estou com a sensação de dever cumprido. E na minha “Organização” afirmo que o “PODC” foi realizado com sucesso.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1- A Pirâmide das Necessidades Humanas Básicas .....	21
Figura 2 - Quantitativo de Postos do Contrato 55/2018. ....	34

### QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos Métodos e Estratégias da Pesquisa.....	38
Quadro 2 - Escala Tipo Likert .....	39

### TABELAS

Tabela 1- Distribuição absoluta e percentual quando ao sexo.....	41
Tabela 2 - Distribuição percentual quanto a faixa etária. ....	42
Tabela 3 - Cruzamento dos elementos exploratórios “Faixa Etária x Sexo” .....	42
Tabela 4 - Distribuição percentual quanto ao Estado Civil. ....	42
Tabela 5 - Distribuição absoluta e percentual quanto a escolaridade.....	43
Tabela 6 - Cruzamento dos elementos exploratórios “Escolaridade x Faixa Etária”.....	43
Tabela 7 - Distribuição absoluta e percentual quanto ao tempo d serviço na UFS. ....	44
Tabela 8 - Cruzamento dos dados das variáveis Tempo de UFS x Salário. ....	44
Tabela 9 - Distribuição absoluta e percentual quanto a Faixa Salarial.....	44
Tabela 10 - Distribuição absoluta e percentual quanto as Horas Trabalhadas por dia. ....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição percentual quanto ao desenvolvimento das atividades na jornada de trabalho. ....	46
Gráfico 2 - Distribuição percentual quanto ao grau de satisfação das condições de trabalho..	46
Gráfico 3 - Distribuição percentual quanto a boa comunicação entre os terceirizados e os servidores.....	47
Gráfico 4 - Distribuição percentual quanto ao aprendizado nas atividades. ....	47
Gráfico 5 - Distribuição percentual quanto a satisfação no desenvolvimento das atividades na UFS.....	48
Gráfico 6 - Distribuição percentual quanto ao tratamento respeitoso e digno dos servidores da UFS diante dos terceirizados. ....	48
Gráfico 7 - Distribuição percentual quanto a considerar que o trabalho desempenhado é visto com importância pelos servidores e alunos da UFS.....	49
Gráfico 8 - Distribuição percentual quanto a contribuição no andamento das atividades da UFS. ....	49
Gráfico 9 - Distribuição percentual ao quanto a remuneração contribui para a motivação dentro da organização. ....	50
Gráfico 10 - Distribuição percentual quanto ao reconhecimento devido quando se realiza um bom trabalho.....	50
Gráfico 11 - Distribuição percentual quanto a ter material necessário para realizar uma ótima atividade. ....	51
Gráfico 12 - Distribuição percentual quanto a influência da remuneração no comprometimento profissional dos terceirizados. ....	51
Gráfico 13 - Distribuição percentual sobre possuírem um salário importante e competitivo em relação ao mercado. ....	52
Gráfico 14 - Distribuição percentual quanto ao respeito dos alunos da UFS para com os terceirizados.....	53
Gráfico 15 - Distribuição percentual ao sentimento de realização profissional ao final de cada dia de jornada de trabalho.....	53



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA.....	13
1.2	OBJETIVOS .....	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1	Gestão De Pessoas.....	17
2.2	Motivação.....	19
2.3	Terceirização .....	22
2.4	Estudos Sobre o Tema.....	28
<b>3</b>	<b>UNIDADES DE CASO .....</b>	<b>32</b>
3.1	Universidade Federal de Sergipe UFS .....	32
3.2	Escritório de Fiscalização de Contratos - EFISCON .....	33
3.3	Erick Lima Machado Mendonça – EPP (Real Service).....	33
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>35</b>
4.1	Questões de Pesquisa .....	35
4.2	Caracterização do Estudo .....	35
4.3	Métodos e Estratégias da Pesquisa.....	36
4.4	Universo e Amostra da Pesquisa.....	36
4.5	Definições das Variáveis.....	37
4.6	Coleta de Dados .....	38
4.7	Tratamento de Dados .....	39
4.8	Limitações do Estudo.....	39
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
5.1	Características Sócio Funcionais.....	41
5.2	Características Satisfatórias .....	45
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>55</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS TERCEIRIZADOS NA UFS .....</b>	<b>64</b>
	<b>APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>68</b>

## RESUMO

O trabalho teve por objetivo diagnosticar o impacto da terceirização dos processos administrativos na Fundação Universidade Federal de Sergipe, campus de São Cristóvão e reitoria, sob a ótica dos trabalhadores terceirizados bem como avaliar o nível de satisfação desses trabalhadores. Por meio do referencial teórico procurou-se transmitir com maior facilidade os conceitos referentes à Gestão de Pessoas, Motivação com ênfase na Satisfação dos Terceirizados e de forma mais abrangente a Terceirização, abordando conceitos, características e sua inserção na Administração Pública. Trazendo os dados do contrato firmado entre a Universidade Federal de Sergipe e a empresa EPP (Real Service) através de consulta pública feita por meio do site da UFS no portal do Escritório de Fiscalização de Contratos (EFISCON). A pesquisa é do tipo quantitativa, descritiva, através de estudo de caso com coleta de dados por meio de questionário. Possuindo um universo de 259 trabalhadores terceirizados com amostra de 131 deles. Os dados obtidos foram tabulados e analisados através do programa Microsoft Excel e expressos em valores da média, chegando-se a média de avaliação. No que refere aos resultados obtidos, verificou-se um perfil parcialmente satisfeitos com trabalho que realiza na UFS e parcialmente desmotivados devido a remuneração como fator satisfatório. Dessa forma o trabalho buscou reforçar a ideia de que no processo de terceirização assim como em outras formas de contratação, deve buscar colaboradores motivados e satisfeitos, pois é através deles que se pode alcançar os objetivos da organização. Sugere-se a Universidade Federal de Sergipe e a empresa terceirizada a adoção de algumas medidas para que a própria Universidade, servidores e os trabalhadores terceirizados possam otimizar suas atividades e desempenhe cada vez mais um papel estratégico na organização.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Motivação, Terceirização.

## ABSTRACT

The objective of this study was to diagnose the impact of outsourcing administrative processes at the Federal University of Sergipe Foundation, São Cristóvão campus and rectory, from the perspective of outsourced workers as well as to evaluate the level of satisfaction of these workers. The theoretical framework sought to convey more easily the concepts related to People Management, Motivation with emphasis on Outsourcing Satisfaction and broader outsourcing, addressing concepts, characteristics and their insertion in Public Administration. Bringing the data of the contract signed between the Federal University of Sergipe and the company EPP (Real Service) through public consultation made through the UFS website on the website of the Contract Supervision Office (EFISCON). The research is quantitative, descriptive, through a case study with data collection through a questionnaire. Having a universe of 259 outsourced workers with a sample of 131 of them. The data obtained were tabulated and analyzed using the Microsoft Excel program and expressed as mean values, reaching the evaluation mean. Regarding the results obtained, there was a profile partially satisfied with work performed at UFS and partially demotivated due to remuneration as a satisfactory factor. Thus the work sought to reinforce the idea that in the outsourcing process as well as other forms of hiring, should seek motivated and satisfied employees, because it is through them that can achieve the objectives of the organization. It is suggested the Federal University of Sergipe and the outsourced company to adopt some measures so that the University itself, servers and outsourced workers can optimize their activities and play an increasingly strategic role in the organization.

**Keywords:** People Management, Motivation, Outsourcing.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são estruturadas a fim de viabilizar as ações do sistema formal de tarefas e relacionamentos de autoridade que controla como as pessoas coordenam suas ações e usam os recursos para atingir os objetivos organizacionais. Grande parte desses objetivos estão diretamente ligados aos seus colaboradores, seja no setor público ou na iniciativa privada.

Para Chiavenato (1999), o dinheiro fala, mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam. No entanto, pensar e criar seriam os ativos fixos de que dependem as empresas de conhecimento. As pessoas são os principais recursos dentro da organização, busca-se o bem-estar das pessoas e a sua qualidade de vida no trabalho, e se não for levado em conta o principal bem dentro da empresa, que são as pessoas, as organizações tendem ao fracasso na sua gestão.

A motivação nas organizações é um fator crucial e busca fornecer aos gestores fatores motivadores e que contribuam para um melhor desempenho do trabalho, tais como realização profissional, reconhecimento no trabalho, compondo um sistema de necessidades que o homem busca atender para o seu amadurecimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Chiavenato (1999) afirma que a gestão de pessoas dentro da administração pública é a principal forma de obter a excelência na prestação dos serviços públicos, saber manter talentos e competências através desenvolvimento, motivação e recompensas de talentos é estar preparado para as grandes mudanças e evoluções da sociedade.

Uma das alternativas de manter-se profissionais nas organizações é por meio da terceirização, pois estes estão no mercado de trabalho e podem ser aproveitados de forma mais eficiente pelas organizações. Druck (2018) afirma que a terceirização se tornou um fenômeno mundial e que se popularizou por todas as atividades e tipos de trabalho, na área urbana ou na zona rural, na indústria, no comércio, nos serviços e nos setores público e privado, apresentando diferentes modalidades e formas de regulação e legislação.

O mercado de trabalho passa a ser terceirizado por meio da subcontratação de empresas prestadoras de serviços, trazendo diversas ressalvas a seu respeito, sendo vista por muitos como um meio menos oneroso e mais viável de desburocratizar e agilizar processos, por outro lado há uma forma de degradação do trabalho com o desrespeito aos direitos trabalhistas, baixos salários, dentre outros fatores.

A terceirização está presente na maioria dos setores das organizações, possibilitando andamento na maior parte dos processos, sejam eles na área administrativa, produção ou apoio a gestão. Importante que se tenha profissionais capacitados, estando eles satisfeitos e motivados

nas organizações, possibilita o aproveitamento do potencial humano e elevando seu desempenho e performance na execução de suas atividades, tornando-se crucial para o desenvolvimento das atividades diante da organização.

Na gestão pública brasileira, o aumento de terceirizados é decorrente da aprovação do Decreto nº 9.507/2018, que regulamenta a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, cabendo ao Ministério do Planejamento estabelecer os serviços que serão objeto de execução indireta mediante contratação. E em consonância com essa realidade, cabe aos responsáveis pela gestão desses contratos estruturá-los de forma que aproveitem ao máximo a produtividade e a qualidade ofertada por esses serviços e que com o passar do tempo possa se extinguir os fatores que impeçam a eficiência do funcionalismo público, adaptando-se as necessidades da sociedade que ocorreram corriqueiramente.

Diante disso, faz necessário analisar a terceirização na Fundação Universidade Federal de Sergipe e sob o olhar da gestão para seus componentes fundamentais que são os terceirizados, servidores públicos e gestores visando a satisfação e o bom desempenho de ambas as partes.

## **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA**

Marconi e Lakatos (2008) afirmam que formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos deparamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Dessa forma, o objetivo da formulação do problema da pesquisa é tomá-lo individualizado, específico, inconfundível.

O intuito da estratégia de desverticalização é que os níveis hierárquicos sejam reduzidos e as etapas do processo de tomadas de decisão sejam minimizados, dessa forma o desenho das atividades na organização pode ser reorganizado, concentrando esforços na atividade principal.

No Brasil, o desemprego atinge milhares de brasileiros, deixando pessoas com qualificações sem oportunidades no mercado de trabalho ou até mesmo exercendo trabalhos em condições precárias ou até mesmo subemprego. Isto acarreta baixos salários e o mínimo de benefícios e assistências. Neste cenário, torna-se uma adversidade para aquilo que realmente interessa para os profissionais que é o crescimento pessoal, a relação de respeito e compreensão sobre as coisas e as pessoas, para que se possa criar uma sociedade melhor para as futuras gerações.

A respeito dos primeiros estudos sobre a terceirização no Brasil, Druck (2018) alega que datam do início dos anos 1990. Isso porque refletem sobre um processo em curso que marca as transformações no mundo do trabalho no país, sob o signo da reestruturação produtiva, da globalização e das políticas neoliberais.

Os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD), mostraram que uma das principais preocupações é debater o projeto que regulamenta a terceirização, trazendo novos paradigmas às relações trabalhistas no país. Direitos trabalhistas, más condições de trabalho, baixos salários, piores condições de saúde, nos maiores índices de acidentes e na vulnerabilidade dos trabalhadores (IBGE, 2016).

Araújo (2019), enfatiza que nesse cenário de intenso esforço para reduzir o número de funcionários públicos, embora houvesse a necessidade de continuar contratando-os, e isso só podendo acontecer através de concursos públicos, a terceirização aparece como “a solução” para manter atividades que, mesmo consideradas “periféricas” ou “secundárias”, são fundamentais para garantir o funcionamento da administração pública e de seus serviços.

Esse trabalho está relacionado ao questionamento de quais formas a terceirização afeta o mercado de trabalho. Neste sentido, pretende-se estudar o processo de terceirização na Universidade Federal de Sergipe, com o seguinte questionamento: **Como são percebidos** os níveis de satisfação dos trabalhadores terceirizados na Fundação Universidade Federal de Sergipe, campus de São Cristóvão e reitoria, sob a ótica dos mesmos?

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos constituem a finalidade de um trabalho, a meta que se pretende atingir. Sendo eles que indicam o que um pesquisador realmente deseja fazer. Sua definição clara ajuda em muito na tomada de decisões quanto aos aspectos metodológicos da pesquisa, afinal, temos que saber o que queremos fazer, para depois resolvermos como proceder para chegar aos resultados pretendidos. (GONÇALVES, 2008).

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o nível de satisfação dos trabalhadores terceirizados na Fundação Universidade Federal de Sergipe, campus de São Cristóvão e reitoria, sob a ótica dos mesmos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos de uma pesquisa têm uma função instrumental, permitem atingir o objetivo geral e também podem ser aplicados em situações particulares durante o trabalho. Ao contrário do objetivo geral, cada objetivo específico tem âmbito mais restrito e visão precisa de aspectos intermediários (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- a) Identificar os aspectos referentes à contratação de serviços terceirizados na administração pública, mais especificamente na UFS;
- b) Levantar sob a ótica dos trabalhadores terceirizados as condições de trabalho
- c) Verificar os fatores de satisfação segundo os terceirizados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Para Marconi e Lakatos (2008) a justificativa consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tomam importante a realização da pesquisa.

Importância essa que faz adentrar nos aspectos dessa modalidade de contratação de trabalho no setor público, pois segundo Druck (2018), há estudos sobre terceirização nas empresas públicas, que são parte do que se chama de “setor público” – caso da Petrobras e do Banco do Brasil, por exemplo –, mas são raros os que investigam os serviços públicos.

Esse modelo vem ganhando uma maior proporção na administração pública, formando uma cadeia de contratações, e vem se manifestando numa maior segmentação do mercado de trabalho e ocasionando o enfraquecimento do poder de negociação dos trabalhadores.

Este tipo de relação enfraquece a integração e o relacionamento destes trabalhadores das empresas terceirizadas com os da empresa contratante, por questões de cultura e valores diferentes podendo causar um desconforto em ambos, podendo assim gerar a baixa qualidade do clima organizacional e produtividades.

Modalidade essa que atribui a trabalhadores contratados por meio da celebração de contrato de trabalho atividades específicas e destinadas exclusivamente a servidores públicos, indo assim de encontro ao que diz o Art. 37, inciso II da Constituição Federal de 1988. (BRASIL, 1988).

Com o aumento da terceirização da força de trabalho no âmbito público, busca-se almejar a eficiência, a qualidade, a redução de custos dos serviços prestados aos cidadãos e a racionalização de atividades auxiliares. Levy (2005), isso ocorre segundo o autor, por meio do reagrupamento e extinção de diversos cargos, cujas atribuições não são vistas como necessárias de forma permanente e podem ser exercidas por terceiros contratados.

Enfatiza Martins (2012) que a terceirização tem como objetivo principal, não apenas a redução de custos, mais também buscar maior agilidade, flexibilidade, competitividade da empresa no mercado. Através da terceirização, sobrevém um melhor aproveitamento do processo de produção e gestão dos negócios, bem como, desenvolvimento de tecnologias e novos produtos.

Portanto, Girardi (1999), afirma que a terceirização está inserida na ideia de mudança organizacional e combina com técnicas modernas de administração, no sentido de maior qualidade, flexibilização, desverticalização, globalização da economia, novos paradigmas de administração, entre outras.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para Marconi e Lakatos (2007), o referencial teórico tem a função de dar um norte a pesquisa, através do embasamento proveniente da literatura já publicada sobre o mesmo tema, a fim de demonstrar que o pesquisador possui conhecimento suficiente em relação as pesquisas relacionadas e as teorias tradicionais que apoiam o estudo. Neste capítulo apresenta-se uma visão geral sobre a gestão de pessoas, motivação e a terceirização na administração.

### **2.1 Gestão De Pessoas**

Carvalho (2012), define como Gestão de Gente a maneira inteligente de conduzir pessoas na realização de atividades mentais e/ou físicas a fim de obter bens e serviços. De tal forma, é necessário que haja uma plena harmonia entre essas pessoas que estão envolvidas nesse processo de realização das atividades. Vilas Boas e Andrade (2009), conceituam a gestão de pessoas como um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direta ou indiretamente com a empresa.

Chiavenato (2014), contribui falando que gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam sua equipe. Com sua equipe, o executivo alcança metas, objetivos e resultados. Luz (2003), enfatiza que a consequência de um clima organizacional negativo pode ser a má qualidade dos serviços, e proporcionar um clima adequado contribui para a melhoria da qualidade nos serviços.

Dutra (2002) observa que, se as políticas e práticas de gestão não agregarem valor às pessoas, não terão efetividade no tempo. Sendo assim, a gestão de pessoas deve ser complementada pela visão do desenvolvimento humano, segundo a qual a pessoa agrega valor à empresa ao mesmo tempo em que esta agrega valor à pessoa. Portanto gerir pessoas significa promover as políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos dentro das organizações.

Chiavenato (2014) afirma que gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações, extremamente contingencial e situacional, dependente de vários aspectos. Dependente também das características das pessoas que a constituem. Construindo um mix que a torna única em cada

organização. Paula e Nogueira (2016), firmam que para o crescimento de uma organização como um todo é necessário que todos os setores estejam alinhados. É de fundamental importância que os colaboradores estejam engajados nesse processo. Para isso a organização buscou dar para seus colaboradores um ambiente inspirador e inovador.

Contribui ainda Paula e Nogueira (2016), dizendo que o colaborador é um ser vivo, é através dessa energia da vida que as empresas devem cativar e motivar, colocar em movimento as pessoas para que assim possa determinar um comportamento dentro da organização. O foco da gestão de pessoas está, então, nas relações interpessoais e na manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso. Seus objetivos consistem em implementar modelos de liderança mais flexíveis e acessíveis, encorajando e motivando os colaboradores. Os processos profissionais precisam ser ações que produzam além dos bens e serviços a alegria e satisfação aos seus participantes, fazendo com que tenham a sensação de êxito.

A gestão de pessoas desenvolve seus trabalhos por meio de métodos e técnicas que envolvem a motivação, oferecem possibilidade de desenvolvimento e participação nos processos de tomadas de decisão, entre outras ações. Promovendo o bem-estar e o desenvolvimento profissional, uma boa gestão de pessoas é capaz de aumentar a eficiência e reduzir a rotatividade de funcionários, onde os benefícios para as organizações e seus colaboradores são muitos.

A área de gestão de pessoas na administração pública não deve ser vista apenas como uma extensão das demais funções administrativas, que torna o departamento míope aos fatores estratégicos do Estado. Uma abordagem orgânica e motivacional deve nortear o serviço público, oferecendo ao servidor um significado maior para o seu trabalho e função.

Lima Filho (2016) contribui falando que as pessoas não são motivadas para o trabalho, o que torna o ambiente míope às necessidades da sociedade, pois a falta de incentivo, a rotinização e o controle sobre a atuação do servidor público, geram insegurança e ineficácia na organização. Percebe-se que, dentre as políticas de gestão de pessoas, a de maior importância para consolidar a eficiência na organização é a de capacitação de pessoal.

Segundo Pires (2005), o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo.

Barreto (2016) corrobora que a atuação da Gestão de Pessoas na Administração Pública atualmente possui como um dos objetivos implementar e realizar a Gestão do Conhecimento, de forma a subsidiar as ações da organização e permitir que essa cresça de forma sustentável.

Pires (2005), enfatiza que é preciso que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras.

Fica evidente quando Guimarães (2000), afirma que no setor público, o desafio que se coloca para a nova Administração Pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. [...] Essa transformação só é possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão. Silva Filho (2012) assegura que é necessário que os gestores tenham muito claro que a estrutura de uma organização impacta fortemente na execução de suas políticas e consequentemente na obtenção de seus resultados

## **2.2 Motivação**

Define-se como o incentivo que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos. Oliveira (2009) caracteriza como o processo e a consolidação do estímulo e da influência no comportamento das pessoas, tendo em vista um objeto específico e comum para os profissionais da empresa.

A motivação determina o que fazer, tornando-se o elemento chave para os resultados de várias propostas de vida, e, em particular, a obtenção da qualidade nos programas de excelência que muitas organizações pretendem introduzir, e, ainda mais difícil conseguir sua manutenção.

Para Bergamini (1997) A motivação é como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação.

[...] um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos [...] para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus colaboradores, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem estar deles [...] e o quanto ela estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (SIQUEIRA, 2008, p. 266-267).

Segundo a Teoria das Relações Humanas (1929), para que se possa estudar a motivação é necessário que se conheça as necessidades humanas fundamentais. Robbins e Decenzo (2004) conceituam necessidade como algum tipo de estado interno que faz com que certos resultados pareçam atraentes.

Gil (2001) afirma que na verdade, motivação é a consequência de necessidades não satisfeitas. Sendo essas intrínsecas as pessoas. Maslow (1954) teorizou a motivação em Hierarquia das Necessidades, que, estabelece que, dentro de cada ser humano, existe uma teoria de cinco tipos de necessidades, sendo elas:

- Necessidades Fisiológicas: Essa necessidade corresponde ao nível mais baixo dentre as outras, mas é de grande importância. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo;
- Necessidades de Segurança: São aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros;
- Necessidades Sociais: São necessidades de manter relações humanas com harmonia;
- Necessidades de Autoestima: Sendo essa dividida em duas. A do reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e do reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação.
- Necessidade de Auto Realização: São as necessidades de nível mais elevadas e agora muito mais difícil de serem supridas. Essas correspondem à necessidade de cada pessoa a realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo auto - desenvolvimento, e buscar ser o melhor no que faz.

Conforme Maslow (1954) embora nenhuma necessidade seja totalmente satisfeita, uma necessidade substancialmente satisfeita não precisa de mais motivação. E que se você quiser motivar alguém precisará compreender onde essa pessoa se encontra na hierarquia e focalizar na satisfação das necessidades nesse nível ou acima dele.

O caminho apontado por Herzberg (1968) para a motivação é o enriquecimento da tarefa. Por enriquecimento da tarefa entende-se um aumento de responsabilidade e desafios do trabalho. Percebe-se, que o enriquecimento da tarefa visa a satisfazer as necessidades de estima e auto realização do trabalhador através dos fatores motivacionais.

Com o objetivo de identificar os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, sendo

ele motivacionais (os que agradavam) e higiênicos (os que desagradavam), que procurava estudar o comportamento e a motivação das pessoas dentro das empresas, especificamente.

Conforme Periard (2011), os fatores higiênicos são aqueles necessários para evitar que o funcionário fique insatisfeito em seu trabalho, porém, eles não são capazes de fazer com que ele se sinta completamente satisfeito. E que os fatores que causam a insatisfação dos empregados são puramente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada. São relacionados à natureza das relações interpessoais, condições do ambiente de trabalho, salário etc.

Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico.

Diante demonstra-se 2 fatores que orientam o comportamento / motivação humana:

- Fatores higiênicos ou extrínsecos: Esses não dependem do trabalhador, São fatores administrados e decididos pela organização, estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores são: condições físicas de trabalho, salário, benefícios sociais e políticas de supervisão);
- Fatores motivacionais ou intrínsecos: esses são os fatores que estão sob o controle dos indivíduos, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento, sentimentos de realização, reconhecimento profissionais, entre outros).



**Figura 1- A Pirâmide das Necessidades Humanas Básicas**

Fonte: <https://motivacionalblog.wordpress.com/author/diogomazzoni/>

Robbins (2004) afirma que Herzberg através da Teoria dos Dois Fatores, constatou que o oposto de satisfação não é a insatisfação, e propôs que suas descobertas indicavam que oposto de “satisfação” é a “não satisfação”, e que o oposto de “insatisfação” é a “não insatisfação”.

Continua Robbins (1999) acrescentando que a satisfação no trabalho é a atitude que o colaborador tem a respeito do seu próprio trabalho, ou seja, se as recompensas recebidas são realmente merecidas e, também afirma que um alto nível de satisfação gera atitudes positivas, enquanto a insatisfação gera atitudes negativas. Em síntese, é possível concluir que o trabalhador se considerara satisfeito quando seus resultados forem compatíveis com suas necessidades e expectativas.

### **2.3 Terceirização**

Pode-se definir terceirização como o repasse de atividades da empresa a terceiros. Girardi (1999) descreve como sendo um modelo administrativo que tem como objetivo a concentração de esforços na razão de ser da empresa (atividade fim), podendo transferir para terceiros, especialistas e idôneos, tudo aquilo que não fizer parte do negócio principal da empresa.

Belmonte (2008), a denominação “terceirização” resulta da utilização de um terceiro situado entre o trabalhador e a empresa tomadora, contratado para a prestação de um serviço relacionado à cadeia produtiva, o que provoca a formação de uma relação trilateral. Em consonância, Druck (2018), admite que a terceirização/subcontratação é um fenômeno velho e novo. Velho porque é uma prática comum desde a Revolução Industrial e novo porque na atualidade se metamorfoseou, deixando de ocupar uma posição periférica, para ocupar uma posição central no mundo do trabalho, encontrando-se presente em grande parte dos novos contratos de trabalho.

Lindemann (2006), atualmente a terceirização é tida como uma técnica administrativa moderna utilizada amplamente no mercado mundial, assim como mais recentemente no brasileiro, para um enfoque estratégico capaz de melhorar a competitividade empresarial.

O fenômeno da terceirização de serviços vem sendo utilizada cada vez mais, buscando-se com isso um melhor aproveitamento da máquina administrativa na realização de serviços públicos essenciais à comunidade. Por meio da execução desses contratos, procura-se diminuir os custos e a desburocratização estatal. (CARVALHO, 2013, p. 8).

Leiria (1999), afirma, a terceirização é uma técnica administrativa que se consolidou nos EUA e Japão, tendo sido introduzida no Brasil pelas fábricas de automóveis que adquiriam as peças de um sem-número de outras empresas.

De maneira que a terceirização vem se moldando as necessidades do mercado, declara Lima (2018), terceirizar primeiramente significava melhorar a produção, ter eficácia gerencial atender prontamente a demanda da clientela. E essa ferramenta prometia revolucionar a busca por lucros, objetivo principal do capitalismo, e não demorou muito essa realidade chegar até o Brasil.

Nascimento (1993) descreve que na linguagem da administração empresarial ganhou corpo a palavra “terceirização” para designar o processo de descentralização das atividades da empresa, no sentido de desconcentrá-las para que sejam desempenhadas em conjunto por diversos centros de prestação de serviços e não mais de modo unificado numa só instituição. Para alguns melhores seria “terciarização”, na medida em que sustentam que o que se aprecia é a valorização do setor terciário da economia.

Sendo uma das principais estratégias das organizações para uma reestruturação produtiva afirma Reis (2011) é uma necessidade do sistema capitalista para a superação das “crises” e para sua própria sobrevivência. A terceirização constitui fenômeno largamente difundido no mundo moderno. Neste sentido, a prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios. Há muitos anos, nas empresas do primeiro mundo e no Brasil, se pratica a contratação, via prestação de serviços, de empresas específicas, que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno da organização (GIRARDI, 1999).

O autor ainda argumenta que:

Inicialmente denominada de contratação de serviços de terceiros, a terceirização no Brasil era aplicada apenas para reduzir os custos de mão-de-obra, não possuindo como meta gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade. As empresas prestadoras, por sua vez, não se preocupavam em melhorar seus serviços, nem buscavam especialização, melhoria da qualidade e competitividade. (GIRARDI, 1999, p. 26).

Delgado (2009), define que a terceirização é um fenômeno relativamente novo ..., assumindo clareza estrutural e amplitude de dimensão apenas nas últimas três décadas do segundo milênio, diz também que a mesma é utilizada com o fim de reduzir custos. A flexibilização dos contratos de trabalho é configurada como uma diretriz para diminuir custos com força de trabalho. Ela vem a ser um auxílio, para que haja uma melhor prestação de serviços

nos ambientes organizacionais, seja ele público ou privado. Apresentando em diversas vezes um melhor desempenho dos colaboradores envolvidos.

Expressa Lima (2018), que isso não significa dizer necessariamente que a terceirização seja uma prática vantajosa e próspera, pois em determinado momento econômico as circunstâncias levaram a tal prática para atender as necessidades do momento, traz contudo, ao longo do tempo seus efeitos negativos foram paralelamente sendo estudados e combatidos pelo direito no intuito de proteger o trabalhador dos eventuais prejuízos decorrentes da precarização do trabalho.

Afirma Russo (2007), que a terceirização malconduzida pode resultar em um processo desastroso; seu planejamento deve focar a seleção criteriosa dos parceiros, a negociação adequada do escopo e do nível dos serviços a serem prestados e, principalmente, o modo de realizar o acompanhamento permanente do parceiro.

A modernização dos processos tende a ser um ponto chave nos serviços terceirizados. De acordo com Queiroz (1998), as principais preocupações das empresas modernas são a produtividade e a competitividade, que visam uma maior agilidade no atendimento aos seus consumidores.

Souza (2011), afirma que a terceirização é uma estratégia em que a organização utiliza outra organização especializada em serviços ou produtos para realizar atividades acessórias. Esse relacionamento forma uma aliança onde o fornecedor desempenha determinadas funções da organização, com o intuito de reduzir custos e melhorar a eficiência na prestação dos serviços.

Salienta Sayeg (2015), que a terceirização foi introduzida como uma nova estratégia de gestão, uma vantagem competitiva para as empresas, ao propiciar a redução dos custos, não podendo servir de precarização dos direitos fundamentais do trabalhador, praticando salários mais baixos e carga de trabalho mais alta.

Para Girardi (1999), a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão que leva a mudanças estruturais da empresa, à mudança cultural, procedimentos, sistemas e controles, capitalizando para toda malha gerencial, com o objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa em sua atividade principal.

De tal maneira, gestores utilizam contratos de terceirização para aumentar suas margens de lucro, pagando baixos salários aos funcionários e recebendo altos pagamentos de contratos de prestação de serviços.

Afirma Russo (2007) que a opção pela terceirização de tarefas, operações ou serviços prestados a seus clientes, a empresa substitui a gestão interna dessas atividades pela



administração dos contratos que fará com terceiros. Sendo assim, o instrumento de contrato passa a ser essencial nos aspectos de controle e de relacionamento com o terceirizado.

Reis (2011) afirma que é certo que ela surgiu como uma ferramenta da administração no intuito de adequar os custos de produção para assim potencializar os lucros. Contudo, seus reflexos podem ser observados muito além do aspecto administrativo, nos ramos da sociologia, psicologia, política e por fim no direito, ao qual cabe a função de pacificar os conflitos.

E continua afirmando que a terceirização no setor público nada mais é do que a importação e transferência dos conceitos da terceirização do setor privado para o setor público, com algumas adaptações, ou seja, é instrumento utilizado pela administração pública para reduzir ou suprimir a participação do Estado em atividades não-essenciais, buscando diminuição dos gastos públicos.

Di Pietro (2005) define que a terceirização é vocábulo emprestado a vida empresarial para designar os antigos contratos de obras, serviços e fornecimentos, desde longa data utilizados pela Administração Pública. Segundo Pacheco (2018), que para poder reduzir o déficit estatal através da diminuição de custos, os governos têm adotado, por todo o mundo, reformas administrativas para melhorar a eficiência e a efetividade dos serviços prestados e o estado achou bem mais lucrativo a transferência de atividades secundárias para as empresas do setor privado através da terceirização.

No Brasil, a introdução da terceirização no serviço público se dá no governo militar, que, em 1967, fez uma reforma administrativa do aparelho de Estado, tendo por objetivo impedir “o crescimento desmesurado da máquina administrativa”, tal como justificado no Decreto-Lei (DL) no 200/1967. Neste decreto, definia-se a descentralização da administração pública, mediante a contratação ou concessão de execução indireta de serviços pelo setor privado. (DRUCK, 2018, p.5).

Pacheco (2018), enfatiza que um dos objetivos da terceirização no Brasil é fugir do estouro do limite de gastos com pessoal previsto na Lei de Responsabilidade Fiscal que tem feito com que as unidades públicas busquem de forma até mesmo irresponsável e sem estudos prévios terceirizar suas atividades.

Para Ramos (2009), a Administração Pública se utiliza dos meios privados da execução dos serviços para transferir a execução material, mantendo, contudo, a titularidade do serviço público, a qual é constitucionalmente atribuída a ela. A terceirização no setor público teve início legal a partir do Decreto Lei nº 200/67, o qual previa que a Administração Pública se utilizasse

sempre que possível da execução indireta de algumas atividades, mediante contrato, e desde que satisfeitas algumas condições.

Já no setor público o funcionário terceirizado é uma alternativa para o funcionamento da organização, pois são eles quem dão andamento na maior parte dos processos.

Através da terceirização dos serviços a Administração Pública busca a redução dos custos, racionalizando os recursos humanos, como também, objetiva uma melhor especialização na prestação dos serviços aos usuários, conduzindo necessariamente os interessados a processo de competição através do procedimento licitatório. (LIMA, 2018, p 61).

A terceirização tornou-se uma saída para extinção de cargos cujas funções raramente eram requisitadas ou não representavam funções exclusivas, como, por exemplo, serviços de limpeza, recepção e informática. E apesar de trabalharem a serviço do setor público, são funcionários privados que tem seus direitos limitados. Não obtendo os mesmos tratamentos e benefícios que os servidores públicos (MIOTTO, 2011).

Já Russo (2009) afirma que a forma encontrada até hoje para suprir as necessidades de serviços, pela contratação de mão-de-obra terceirizada constitui uma ameaça à boa gestão pública, tanto pela ausência de garantias de qualidade dos serviços quanto pela baixa eficiência dos métodos de contratação dos empregados. Não basta terceirizar um serviço e apenas definir suas tarefas, mas sim deve-se trabalhar esse profissional da melhor maneira para que os objetivos da organização não sejam prejudicados e que o convívio e a inclusão com este, possa agregar valor e formar uma relação mais harmoniosa.

O aumento da exploração da força de trabalho por grande parte das organizações que visam o aumento do lucro e consequentemente determinam a diminuição da mão-de-obra. Segundo Giosa (2003), é preciso que haja modernização no setor público, pois o Estado é o maior comprador de serviços, através dos órgãos da administração direta e indireta, sendo seus mecanismos lentos, escuros e emperrados, que não levam mais em conta as técnicas e conhecimentos, dando lugar aos interesses individuais. [...] Com a utilização estratégica da Terceirização, o espaço para as pequenas e médias empresas se expande e a qualidade dos serviços tende a aumentar.

Afirma Pazzianotto (2012). “A terceirização, em que pese os seus inimigos ideológicos, é como o universo: está em permanente expansão. Continua essa expansão porque é vital para o processo econômico.”

Os objetivos do estado visam garantir uma melhor qualidade de vida e um melhor bem-estar da sociedade, por esses motivos fundamentam que a terceirização dos serviços é uma das melhores opções para a sociedade. Porém as consequências dessa prática adotada pelo setor público que transferem a responsabilidade da gestão de pessoas do governo para empresas que prestam os serviços a eles.

A diminuição na geração de empregos públicos é visivelmente observada por parte daqueles que almejam uma oportunidade no setor, que sentem o afunilamento diante das oportunidades disponibilizadas. Portanto, a terceirização tornou-se um dos meios de modernização da estrutura estatal, na medida em que a Administração Pública busca a colaboração do setor privado para a realização de determinados serviços públicos relacionados as atividades-meio do Estado, permitindo ao órgão público se concentrar no desenvolvimento de suas atividades principais.

Contudo a terceirização vem oportunizar o mercado para a abertura de novas empresas, que oferecem mão-de-obra, restringindo de certo modo, o impacto social da recessão e do desemprego. Essas oportunidades são decorrentes da formatação em que a terceirização foi e está sendo inseridas nas empresas. Tendo em vista a situação econômica mundial e do Brasil, a terceirização passa a ser um ponto positivo para a geração de renda do trabalhador brasileiro.

Silva (2013), garante que essa contratação desobriga o estado de qualquer vínculo empregatício, já que não existe subordinação direta entre o trabalhador da empresa que presta determinado serviço e a entidade ou órgão que a contrata.

Por meio da terceirização as empresas contratantes têm suas atividades desempenhadas de forma eficaz e assim encontram uma forma de reduzir seus custos e demitem seus funcionários como uma dessas alternativas, ficando isentos diretamente das obrigações trabalhistas, mas sendo solidárias a elas.

Lima (2018) enfatiza que desta forma a abordagem dialética contextualiza o histórico da terceirização no Brasil buscando subsídios para fundamentar os resultados da pesquisa no intuito de traçar perspectivas sobre os direitos do trabalhador no mundo contemporâneo a partir do trabalho terceirizado mediante contratos com a Administração Pública na medida que entende-se como prejudicial o novo precedente, pois o mesmo retira a as garantias de recebimento das verbas trabalhistas pelo trabalhador terceirizado e impõe ao trabalhador a prova do descumprimento do dever fiscalizador do ente público.

Nilson (2015), afirma que o Estado pode terceirizar e efetuar parcerias no caso dos serviços que não sejam considerados estratégicos e que apresentem um mercado atomizado e competitivo entre os possíveis fornecedores, mantendo apenas o controle sobre a quantidade, a

qualidade e o preço dos bens e serviços ofertados. Porém, serviços essenciais ligados à soberania e supremacia do estado não poderão ser terceirizados, tais como segurança pública, fiscalização e justiça. Um processo de terceirização, quando mal estruturado, além de causar prejuízos imensuráveis ao trabalhador pode acarretar uma série de responsabilidades ao tomador de serviços.

Pode-se dizer que a tomadora de serviço é corresponsável as obrigações trabalhistas e fiscais devidas ao fisco e empregados. Devendo as prestadoras de serviços manter suas responsabilidades a fim de evitar problemas futuros. Afirma Barros (1995), o simples fato de a empresa apresentar-se idônea no momento da contratação não obsta que ela venha a se tornar inidônea durante a execução do contrato, cujos efeitos não vemos como, em qualquer hipótese, incidirem sobre o tomador.

Meireles (2008), na Administração Pública, costuma-se empregar o termo *contracting out*, quando se celebram vários tipos de acordos com a iniciativa privada, como os contratos de obras e de prestação de serviços. Já Barros (1995), reitera que a diminuição nos encargos trabalhistas e previdenciários, uma vez que a relação jurídico-trabalhista será firmada não entre a empresa tomadora e o trabalhador, mas entre este e a empresa terceirizada.

Considera Lima (2018), que sob a ótica administrativa a terceirização se revela a melhor maneira para se fazer a reestruturação produtiva, onde a empresa estatal descentraliza suas atividades periféricas, focando sua atuação apenas para a atividade principal. Dentre essas são identificadas diversas vantagens a respeito da terceirização no mercado de trabalho. Onde autores citam a facilitação do gerenciamento e de definições de tarefas. Um dos fatos mais citados como desvantagens na terceirização é relacionado aos salários dos trabalhadores, onde cada dia que passa se submetem aos baixos salários ofertados pelos empregadores.

Enfatiza Barros (1995) que em virtude da chamada “Lei da Oferta e da Procura”, os trabalhadores se submetem a prestar seus serviços sob pagamentos salariais aquém da média destinada a sanar suas necessidades mínimas vitais.

## 2.4 Estudos Sobre o Tema

Nessa parte da pesquisa buscou-se explorar estudos que tratassem o tema Terceirização No Serviço Público, abordando seu surgimento, formas de implantação, os impactos dessa implantação, bem como o funcionamento das atividades desenvolvidas pelos funcionários terceirizados e visão que esses funcionários apresentam sobre esse processo de contratação.

Druck (2018) em seu artigo **“A Terceirização No Serviço Público: Particularidades e Implicações”** objetiva que a terceirização se tornou um fenômeno mundial, determinando suas formas de execução e suas principais mudanças no cotidiano do funcionalismo público. Relacionando esse formato de prestação de serviços com a lógica empresarial privada.

Para nortear a proposta de investigação a autora adotou a definição de terceirização no serviço público, fala que a terceirização ocupa lugar central, sendo necessário analisar como os processos de globalização, de reestruturação produtiva hegemonia neoliberal se manifestaram no âmbito do trabalho do servidor público.

O artigo enquadrou-se como de pesquisa qualitativa e quantitativa, possuindo como objeto de estudo a Universidade Federal da Bahia, sendo uma instituição pública que possui atividades meio terceirizadas. Para a coleta dos dados foi elaborado através de entrevistas, tabelando os dados e demonstrando os objetivos específicos da pesquisa com os resultados qualitativos.

A pesquisa concluiu que na Universidade Federal da Bahia como em qualquer outra instituição de ensino federal, as atividades desenvolvidas pelos servidores terceirizados são indispensáveis para a instituição e o conjunto das suas atividades. Sendo de caráter permanente, sua ausência torna inviável o funcionamento das universidades. Essas atividades oferecem suporte direto dando sustentação aos objetivos na instituição.

A autora considerou a forma com que as Instituições Federais terceirizam esses serviços mais eficaz para o funcionalismo público, pois dessa forma o foco permanece na principal atividade das Universidades. Demonstrando também o um alto nível de satisfação dos terceirizados em fazer parte do quadro de trabalhadores lotados naquela referida instituição, sendo uma parte desse sentimento o orgulho de serem denominados “servidores terceirizados”.

Pacheco (2018) em sua pesquisa **“Terceirização de Serviços no Setor Público: uma análise sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação”** pretendeu comparativa entre a internalização e a terceirização de serviços de limpeza e conservação, e de vigilância e segurança no setor público considerando os pressupostos da Teoria dos Custos de Transação (TCT), ou seja, frequência, incerteza e especificidade de ativos, bem como dos pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo.

Com uma pesquisa de caráter descritivo e a abordagem quantitativa. Os dados coletados através de análise documental a partir de sites governamentais, relatórios do sistema financeiro, orçamentário e contábil processos de pagamentos dentre outros. Buscando realizar uma análise comparativa entre os valores pagos as empresas terceirizada que prestam os serviços.

Os resultados encontrados apontaram a presença da especificidade de ativos, frequência, incertezas, bem como de racionalidade limitada e a possibilidade de comportamento

oportunista, que podem justificar o percentual de 35,50% pagos a mais às empresas terceirizadas em relação a internalização.

Lima (2018) em sua dissertação, **“Terceirização na Administração Pública - A Gestão e a Fiscalização dos Contratos: Estudo de Caso no Instituto Federal Goiano”** assegura que a fim de modernizar o processo produtivo tanto de bens materiais e de prestação de serviços foi criada a terceirização. Porém a busca cada vez mais acentuada pelo lucro fez com que a precarização das condições de trabalho e da própria legislação se tornasse uma realidade, pois sob a ótica capitalista prepondera a diminuição de custos.

Saliente que na terceirização aplicada na Administração Pública a responsabilidade civil resguardando os direitos dos trabalhadores compete a administração pública, tendo a obrigação imposta no sentido de reparar, compor o dano causado a terceiro por agentes públicos no desempenho de suas atribuições ou a pretexto de exercê-las.

Assim a autora evidencia a importância da Terceirização para a economia, para a geração de renda e empregos, mas sem que a valorização do trabalhador seja afetada, de forma que os retrocessos sociais e os direitos da classe trabalhadora são combatidos de forma atenuante.

A monografia **“Terceirização Na Administração Pública e a Responsabilidade Subsidiária como Tomadora De Serviços”** escrita por Carvalho (2013), demonstrar que a terceirização adotada no Brasil, é aplicada forma introdutória. Demonstrando que se houvesse uma legislação mais evidente, haveria um avanço no ordenamento jurídico relacionado a essa atividade, procurando desta forma, soluções que diminuam os conflitos prejudiciais aos empregados perante as empresas contratadas pela Administração Pública.

A pesquisa do autor apresenta-se como descritiva, tendo como procedimento um estudo de caso único. O trabalho teve como análise o inadimplemento dos créditos trabalhistas admitidos pelo Tribunal Superior do Trabalho diante da responsabilidade subsidiária nos contratos firmados entre as empresas privadas e a Administração Pública.

Os resultados da pesquisa demonstraram que nesta estrutura de fato, há uma necessidade de reforço na fiscalização contratual, e buscar desenvolver uma mudança significativa na atividade dos agentes públicos que atualmente despenham a função de fiscal de contrato suma vez que o mesmo representa um verdadeiro dever a ser exercitado para melhor realizar os interesses fundamentais, implícito à contratação administrativa realizada.

Silva (2013) em seu estudo de caso artigo **“Terceirização No Setor Público – Contexto da Terceirização no Setor Público Brasileiro”** objetivou que a prática da terceirização no setor público brasileiro tornou-se um mero redutor de custos, finalidade que compromete as

reais qualidades e funções da terceirização, não promovendo a eficiência e eficácia das atividades desenvolvidas no cotidiano do funcionalismo público.

O artigo enquadrou-se como uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório-descritiva, possuindo como objeto de estudo a Administração Pública como um todo.

O autor concluiu que a prática adotada por terceirizar dentro do serviço público brasileiro não é fruto de um planejamento estratégico elaborado pela cúpula administrativa como forma de melhorar o serviço público ou como forma de garantir ganhos em qualidade e economia de escala, mas sim uma decisão necessária da administração pública para garantir seu pleno funcionamento e ao mesmo tempo estar com suas contas em equilíbrio de acordo com o que está disposto na Lei de Responsabilidade Fiscal.

Narciso (2017) concluiu com seu trabalho **“Satisfação no trabalho em uma Clínica Odontológica”** que a determinação da satisfação no trabalho e suas consequências na saúde do trabalhador nem sempre são claras. Alguns fatores podem atuar tanto como determinante quanto como consequência da satisfação, a exemplo do relacionamento com os colegas de trabalho.

Salienta que, em determinada situação, se este aspecto estiver negativo, ele pode gerar insatisfação no trabalho, e que possivelmente, a insatisfação no trabalho pode gerar problemas de relacionamento no ambiente de trabalho.

### **3 UNIDADES DE CASO**

Afirmam Conforto e Santarosa (2002) que a construção de uma sociedade de plena participação e igualdade tem como um de seus princípios a interação efetiva de todos os cidadãos, sendo a educação pública e de qualidade para toda a sociedade a forma mais justa de torná-los iguais.

#### **3.1 Universidade Federal de Sergipe UFS**

Com a missão de “contribuir para o progresso da sociedade por meio da geração de conhecimento e da formação de cidadãos críticos, éticos e comprometidos com o desenvolvimento sustentável”, é que foi criada a Universidade Federal de Sergipe UFS.

No ano de 1963, as Faculdades de Química, Direito, Economia, Serviço Social, Medicina e Filosofia viram a necessidade de reunir-se em uma única instituição de ensino, deu-se então em 11 de julho do referido ano o início ao processo de criação da Universidade, concretizado em 1967 pelo Decreto-Lei nº 269.

Institui-se, então, oficialmente em 15 de maio de 1968 a Fundação Universidade Federal de Sergipe integrada ao sistema federal de ensino superior, incorporando todos os cursos superiores existentes no estado.

Em 1987, em observância à Resolução 01/87 do Conselho Universitário (CONSU), o campus passou a ser denominado “Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos”.

Chegando a territórios estratégicos de Sergipe, oferecendo aos discentes mais de opções de graduação, integradas ao desenvolvimento regional.

Atualmente, a UFS oferta 105 opções de cursos, distribuídos além da cidade universitária localizada em São Cristóvão, os campus de: Aracaju, Itabaiana, Laranjeiras, Lagarto e o campus do sertão localizado no município de Nossa Senhora da Glória, sendo o mais recente entregue pela UFS.

A UFS é a única universidade pública em nosso estado. É um dos nossos mais importantes patrimônios. Acreditando, praticando e investindo na inclusão social. Com uma política de ações afirmativas, sendo uma das primeiras do Brasil, com rede de apoio a estudantes em situação de vulnerabilidade social tem ajudado milhares deles na realização do sonho de obter um diploma de graduação.

Não restringindo seus alunos somente a sala de aula, busca desde os primeiros períodos letivos oportunizar o envolvimento estudantil em ações servindo à comunidade externa e



incentivando programas para que possam dar os primeiros passos no campo da pesquisa científica, contribuindo, assim, para uma formação sólida.

### **3.2 Escritório de Fiscalização de Contratos - EFISCON**

Escritório de Fiscalização de Contratos – EFISCON é vinculado ao Gabinete da Reitoria e tem como principais atribuições:

Auxiliar os fiscais de contratos no acompanhamento da execução contratual, executando procedimentos de fiscalização mediante requisição dos respectivos fiscais de contrato;

Sugerir aos fiscais de contratos alterações nas cláusulas contratuais visando adequar os serviços contratados às necessidades da UFS, observados os princípios da vinculação ao edital de licitação, a isonomia entre os participantes da licitação e os direitos da contratada;

Relatar de modo circunstanciado aos fiscais dos contratos toda e qualquer irregularidade relativa à execução do contrato;

Manter atualizado banco de dados específico quanto à legislação aplicável aos contratos vigentes, incluindo as notas técnicas emitidas pelos Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação, do Tribunal de Contas da União e da Controladoria-Geral da União;

### **3.3 Erick Lima Machado Mendonça – EPP (REAL SERVICE)**

O contrato 56/2018 corresponde aos serviços administrativos firmado entre a Universidade Federal de Sergipe e a empresa ERICK LIMA MACHADO MENDONCA – EPP (Real Service) com valor anual de R\$10.696.937,28, cujo objetivo é a prestação e serviços contínuos de auxiliar de serviços administrativos, auxiliar de serviços I e assistente de processos organizacionais, sendo esse o único que não é executado em todos os campi da UFS.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
EFISCON  
ESCRITÓRIO DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS  
Serviços Administrativos (Real Service) Contrato 56/2018

ESCRITÓRIO DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS  
**EFISCON**

Item	Função	Local	Quantitativo de Postos	Total do quantitativo de postos	Valores (R\$)		
					Valor Unitário	Valor Mensal	Valor Anual
1	Auxiliar de Serviços Administrativos	Campus de São Cristóvão	139	180	R\$ 2.428,25	R\$ 337.526,75	R\$ 4.050.321,00
		Unidade de Aracaju	14		R\$ 2.495,61	R\$ 34.938,54	R\$ 419.262,48
		Demais Unidades	27		R\$ 2.342,04	R\$ 63.235,08	R\$ 758.820,96
2	Auxiliar de Serviços I	Campus de São Cristóvão	90	97	R\$ 3.058,93	R\$ 275.303,70	R\$ 3.303.644,40
		Unidade de Aracaju	3		R\$ 3.142,65	R\$ 9.427,95	R\$ 113.135,40
		Demais Unidades	4		R\$ 3.016,86	R\$ 12.067,44	R\$ 144.809,28
3	Assistente de Processos Organizacionais	Campus de São Cristóvão	30	31	R\$ 5.122,96	R\$ 153.688,80	R\$ 1.844.265,60
		Demais Campi	1		R\$ 5.223,18	R\$ 5.223,18	R\$ 62.678,16
Total			308	308	-	R\$ 891.411,44	R\$ 10.696.937,28

Base: 4º Termo Aditivo

**Figura 2 - Quantitativo de Postos do Contrato 55/2018.**Fonte: [http://efiscon.ufs.br/uploads/page\\_attach/path/5831/Quant\\_Cont\\_56\\_18.pdf](http://efiscon.ufs.br/uploads/page_attach/path/5831/Quant_Cont_56_18.pdf)

Em suma, observa-se que o Campus de São Cristóvão detém 84% dos terceirizados do contrato 56/2018 e representa 86% do valor firmado. Valores esses que são expressivos diante da média salarial paga aos funcionários terceirizados.

## **4 METODOLOGIA**

De acordo com Martins (2009), pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo. E método científico como a maneira de se construir boa ciência: natural ou social, pura ou aplicada, formal ou factual. Para Vergara (2010) o método estabelece uma relação com a teoria que é capaz de propiciar a ambos a regeneração mútua através da organização de dados e de informações, o mesmo também é capaz de aproximar o investigador do fenômeno estudado.

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para atingir os objetivos deste estudo, estruturado da seguinte maneira: caracterização do estudo, questões de pesquisa, definições constitutivas, variáveis e indicadores métodos e estratégias de pesquisa, instrumentos de coleta de dados, universo e amostra, coleta e análise de dados.

### **4.1 Questões de Pesquisa**

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar o nível de satisfação dos trabalhadores terceirizados na Fundação Universidade Federal de Sergipe, campus de São Cristóvão e reitoria, sob a ótica dos mesmos. Para alcançar esse objetivo, foram formuladas as seguintes questões de pesquisa:

- Como são identificar os aspectos referentes à contratação de serviços terceirizados na administração pública, mais especificamente na UFS?
- Quais as condições de trabalho sob a ótica dos trabalhadores terceirizados?
- Qual a importância dos fatores de satisfação para os terceirizados?

### **4.2 Caracterização do Estudo**

Para Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa social é um processo que utiliza metodologia científica, por meio da qual podem obter novos conhecimentos no campo da realidade social. Na visão de Vergara (2005), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem de alguma

forma para a ocorrência de determinado fenômeno. Ainda colaborando, Vergara (2005), define pesquisa empírica como pesquisa de campo, sendo realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispões de elementos para explicá-lo.

Yin (2016), diz que pesquisa qualitativa permite a realização de estudos aprofundados sobre uma ampla variedade de tópicos, incluindo seus favoritos, em termos simples e cotidianos. Além disso, a pesquisa qualitativa oferece maior liberdade na seleção de temas de interesse.

Esse estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva, qualitativa de forma empírica, se propondo a ampliar o conhecimento sobre o tema terceirização na Universidade Federal de Sergipe e descrever as características diante do seu quadro de terceirizados.

#### **4.3 Métodos e Estratégias da Pesquisa**

Para Martins (2009), Cada vez mais frequente a condução de pesquisas científicas orientadas por avaliações qualitativas. A avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. A estratégia de pesquisa Estudo de Caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profundamente e intensamente.

E por buscar a compreensão e interpretação mais profunda dos fatos e fenômenos específicos das atividades terceirizadas no campus São Cristóvão da UFS. Foi definido o estudo de caso único como o método mais adequado para a pesquisa, se restringe ao âmbito de uma única organização, à UFS.

#### **4.4 Universo e Amostra da Pesquisa**

Segundo Gil (1999), o universo ou população “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo e amostra é a parte da população, selecionada de acordo com uma regra, plano ou critério técnico”.

De acordo com Vergara (2004, p. 50) a amostra é definida como “a parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. Na pesquisa, será utilizado o critério de amostragem probabilística, que segundo Gil (1999, p. 101), “são rigorosamente científicos e se baseiam nas leis”.

Com base nos expostos, para a realização deste trabalho, foram pesquisados apenas os funcionários terceirizados lotados no Campus São Cristóvão da UFS. Conforme informações

fornecidas no sítio da EFISCON, o total de terceirizados lotados no campus equivale a 259 (duzentos e cinquenta e nove), sendo esse o universo desta pesquisa.

Foi definido uma amostra não probabilística por acessibilidade de 131 respondentes desses 9 respondentes recusaram participar da pesquisa. Tendo um retorno de 93,12% dos respondentes, totalizando 122 instrumentos, sendo excluído 1 questionário por erro de preenchimento, os 121 validos foram tabulados e serviram de base ao desenvolvimento da pesquisa. Os questionários foram aplicados entre o período de 17 a 28 de junho do ano de 2019.

#### 4.5 Definições das Variáveis

As definições dos termos da pesquisa têm grande importância para facilitar o entendimento da mesma, ou seja, tornam claros os termos e variáveis, sem que haja possibilidade de erro em relação a interpretação dos termos. Seguem apresentadas as categorias analíticas relevantes para esta pesquisa e suas respectivas definições:

- **Perfil Socioeconômico:** é uma espécie de documento que contém fontes para análises de aspectos econômicos, sociais e culturais do local, com descrições e dados, podendo se referir à forma de organização da estrutura econômica e social que os trabalhadores estão inseridos.
- **Mercado de Trabalho:** baseia-se como um lugar (eventualmente abstrato) onde o conjunto de ofertas e de demandas de emprego se confrontam e as quantidades oferecidas e demandadas se ajustam em função do preço, isto é, dos salários no mercado de trabalho.
- **Terceirização:** considera-se a definição proposta por Girardi (1999), na qual afirma ser um modelo administrativo que tem como objetivo a concentração de esforços na razão de ser da empresa (atividade fim), podendo transferir para terceiros, especialistas e idôneos, tudo aquilo que não fizer parte do negócio principal da empresa.
- **Funcionários Terceirizados:** entende-se como aquele que não é subordinado e não possui relação de pessoalidade direta com o tomador dos serviços e, ainda, desde que ele não exerça atividades fundamentais para a empresa.

Para melhor visualização, seguem, no Quadro 2, as categorias analíticas e os elementos de análise, bem como as suas respectivas perguntas, as quais encontram-se no apêndice deste trabalho:

<b>Questão de Pesquisa</b>	<b>Variável</b>	<b>Elemento exploratório</b>	<b>Itens do Questionário</b>
Características sócio funcionais dos funcionários.	Características sócio funcionais	Sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de instituição, local de lotação.	Questionário I: Questões 1, 2, 3 ,4, 5, 6 e 7.
Satisfação no Trabalho.	Informações sobre horários de trabalho.	Forma com a qual se posiciona em relação aos horários e condições de trabalho na UFS.	Questionário I: Questões 8, 9 e 18.
	Grau de relacionamento.	Experiência satisfatória quanto ao clima no ambiente com outros trabalhadores.	Questionário I: Questões 10, 13 e 14.
	Fatores de satisfação.	Experiência satisfatória quanto ao trabalho.	Questionário I: Questões 11, 12, 15, 17, 21 e 22.
	Características financeiras e remuneração.	Conhecimento sobre faixa salarial e nível de satisfação com remuneração.	Questionário I: Questões 16, 19 e 20.

**Quadro 1 - Síntese dos Métodos e Estratégias da Pesquisa**

Fonte: Autor (2019)

#### 4.6 Coleta de Dados

Segundo Yin (2016), “dados referem-se a uma coleta de informações organizadas, geralmente o resultado de experiência, experimento...”. Isso pode consistir em números, palavras, ou imagens, especialmente como medições ou observações de um conjunto de variáveis.

Os dados essenciais para a pesquisa foram coletados junto aos colaboradores terceirizados através de questionário impresso, onde existe uma escala tipo Likert de níveis que variam de 1 a 5, onde 1 significava discordo totalmente e 5 significa concordo totalmente, para que através desse alcance o objetivo do trabalho (Apêndice A), conforme o quadro 02, objetivando levantar os dados para atender as questões de pesquisa.

<b>Grau</b>	<b>Conceito</b>
1	Discordo plenamente
2	Discordo em parte
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo em parte
5	Concordo plenamente

**Quadro 2 - Escala Tipo Likert**

Fonte: Gil (2002, p.140).

A partir das respostas dos respondentes atribuiu-se pesos para as respectivas respostas, com o intuito de estabelecer o grau de satisfação deles. Para o cálculo das médias, fez-se o cálculo por meio de somatório de todas as respostas, e a partir daí, atribuiu-se pesos a esta média conforme o grau que se apresenta no quadro 2, e obteve-se a Avaliação média para cada resposta. (Survey Monkey 2019).

#### **4.7 Tratamento de Dados**

Conforme Vergara (2004), tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como pretende tratar os dados a coletar (...), com a interpretação dos dados; portanto não se deve esquecer-se de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-los.

Nesta pesquisa os dados coletados através do questionário foram analisados de forma quantitativa. O método utilizado para a análise quantitativa dos dados foi à distribuição de frequência relativa e absoluta que, de acordo com Crespo (1994), “são valores que realmente representam o número de dados de cada classe” e “valores das razões entre as frequências absolutas de cada classe e a frequência total da distribuição”, e pela média ponderada, em que é multiplicado cada valor da classe de frequência por seu peso, isto é, sua importância relativa, lançadas também sob forma de percentagem.

Para tanto, na frequência, na média ponderada e nos cruzamentos dados foi utilizado o Excel (Microsoft Office Excel. E além do Excel, foi utilizado o software “Word”, para a elaboração de tabelas e gráficos, como também nas análises dos resultados das variáveis e seus indicadores na pesquisa em questão.

#### **4.8 Limitações do Estudo**

Consoante com Vergara (2004), todo método tem possibilidades e limitações. Sendo que a primeira limitação do estudo se deu pelo fato da distribuição dos pesquisados, pois estão por todas as unidades do Campus São Cristóvão da UFS, sendo necessário um maior planejamento logístico a fim da eficiência da localização dos terceirizados e da coleta dos dados. Segundo que não foi disponibilizado e-mails de contato dos terceirizados, tendo a pesquisa que ser realizada 100% presencialmente.



## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados que serão apresentados nesta parte do trabalho foram pesquisados com o intuito de analisar os fatores que influenciam o clima organizacional e os níveis de satisfação dos trabalhadores terceirizados nos setores administrativos da Universidade Federal de Sergipe. A partir da tabulação dos dados coletados com a aplicação dos questionários respondidos pelos terceirizados do campus São Cristóvão, foram obtidos os resultados dessa pesquisa.

Para Gil (1999), a análise dos resultados tem como objetivo “organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

### 5.1 Características Sócio Funcionais

Para compreender melhor as características sócio funcionais dos colaboradores da empresa ERICK LIMA MACHADO MENDONCA – EPP (**REAL SERVICE**), foram direcionadas as sete primeiras questões do questionário, as quais trataram dos elementos exploratórios: sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de serviço na UFS, faixa salarial e carga horária de trabalho. Quanto ao **Sexo**, observa-se um cenário favorável ao sexo feminino (70,2%), onde o número de respondentes do sexo feminino é nitidamente superior (40,4)% em relação ao masculino, conforme mostra a Tabela 1.

<b>Sexo</b>	<b>Fator Absoluto</b>	<b>Fator Relativo</b>
Feminino	85	70,2%
Masculino	36	29,8%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>

**Tabela 1- Distribuição absoluta e percentual quando ao sexo**  
Fonte: Pesquisa de Campo (2019)

No que se refere a **faixa etária** dos terceirizados através da divisão em 5 faixas de idade, sendo elas: de 18 a 25 anos, de 26 a 35 anos, de 36 a 45 anos, de 46 a 55 anos e acima de 56 anos. Percebe-se que todas as faixas etárias estão presentes no quadro de funcionários, sendo que os jovens representam mais da metade dos trabalhadores com (66,9%), jovens adultos (30,6%) e que os idosos representam de (2,5%) dos entrevistados, conforme tabela 2.

<b>Faixa Etária</b>	<b>Fator Absoluto</b>	<b>Fator Relativo</b>
18 a 25 anos	21	17,4%

26 a 35 anos	60	49,6%
36 a 45 anos	26	21,5%
46 a 55 anos	11	9,1%
Acima de 56 anos	3	2,5%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>

**Tabela 2 - Distribuição percentual quanto a faixa etária.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019)

Ao realizar o cruzamento dos elementos exploratórios “Faixa Etária x Sexo” e observar os níveis das faixas etárias, nota-se uma maior presença do sexo feminino em relação ao masculino em todas as faixas etárias, conforme a tabela 3.

Faixa Etária x Sexo	Feminino		Masculino		Total	
	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R
18 a 25 anos	12	14,1%	9	25,0%	21	17,4%
26 a 35 anos	43	50,6%	17	47,2%	60	49,6%
36 a 45 anos	19	22,4%	7	19,4%	26	21,5%
46 a 55 anos	8	9,4%	3	8,3%	11	9,1%
Acima de 56 anos	3	3,5%		0,0%	3	2,5%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>70,2%</b>	<b>36</b>	<b>29,8%</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 3 - Cruzamento dos elementos exploratórios “Faixa Etária x Sexo”.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

No que se refere o **Estado Civil**, a maioria dos funcionários é solteiro(a) (56,2%), seguindo os casados(as) ou com união estável (38%). Sendo o percentual de separados(as) quase exíguo com apenas (5,8%), como mostra a tabela 4.

Estado Civil	Fator Absoluto	Fator Relativo
Solteiro(a)	68	56,2%
Casado(a) / União Estável	46	38,0%
Separado(a) / divorciado(a)	7	5,8%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>

**Tabela 4 - Distribuição percentual quanto ao Estado Civil.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Quanto a **Escolaridade** fica visível a concentração dos entrevistados no Ensino Médio Completo (52,5%) e Ensino Superior Completo (39,3%). Mesmo não existindo informação sobre a exigência de escolaridade mínima, o ensino fundamental é mínimo (1,6%) ficando atrás até do ensino superior (5,7%), como mostra a tabela 5.

<b>Escolaridade</b>	<b>Fator Absoluto</b>	<b>Fator Relativo</b>
Ensino Fundamental Completo	2	1,7%
Ensino Médio Completo	63	52,1%
Ensino Superior Completo	48	39,7%
Pós-Graduação	7	5,8%
Outros	1	0,8%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>

**Tabela 5 - Distribuição absoluta e percentual quanto a escolaridade.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019)

Ao realizar o cruzamento dos elementos exploratórios “Escolaridade x Faixa Etária” conseguimos identificar que os mais jovens ocupam o mais baixo nível de escolaridade, e que os níveis “Médio e Superior Completo” são os mais frequentes entre os pesquisados, como mostra a tabela 6.

<b>Escolaridade x Faixa Etária</b>	<b>18 a 25 anos</b>		<b>26 a 35 anos</b>		<b>36 a 45 anos</b>		<b>46 a 55 anos</b>		<b>Acima de 56 anos</b>		<b>Total</b>	
	<b>F.A</b>	<b>F.R</b>	<b>F.A</b>	<b>F.R</b>	<b>F.A</b>	<b>F.R</b>	<b>F.A</b>	<b>F.R</b>	<b>F.A</b>	<b>F.R</b>	<b>F.A</b>	<b>F.R</b>
E. Fund. Completo	2	9,5%	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1,7%
E. Médio Completo	14	66,7%	33	55,0%	11	42,3%	3	27,3%	2	66,7%	63	52,1%
E. Superior Completo	5	23,8%	26	43,3%	9	34,6%	7	63,6%	1	33,3%	48	39,7%
Pós-Graduação	-	-	1	1,7%	5	19,2%	1	9,1%	-	-	7	5,8%
Outros	-	-	-	-	1	3,8%	-	-	-	-	1	0,8%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>17,4%</b>	<b>60</b>	<b>49,6%</b>	<b>26</b>	<b>21,5%</b>	<b>11</b>	<b>9,1%</b>	<b>3</b>	<b>2,5%</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 6 - Cruzamento dos elementos exploratórios “Escolaridade x Faixa Etária”.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

No que se refere ao **tempo de serviço na UFS**, (51,6%) estão nos seus 5 primeiros anos, onde muitos desses são alunos da própria instituição, já os que trabalham há mais de 6 anos (39,7%) afirmam que iniciaram suas atividades através de outra empresa que prestava os serviços administrativos na UFS, como mostra na tabela 7.

<b>Tempo de UFS</b>	<b>Fator Absoluto</b>	<b>Fator Relativo</b>
0 a 5 anos	63	52,1%
6 a 10 anos	48	39,7%
11 a 15 anos	7	5,8%
16 a 20 anos	2	1,7%
Acima de 20 anos	1	0,8%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>

**Tabela 7 - Distribuição absoluta e percentual quanto ao tempo de serviço na UFS.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019)

Se observarmos o cruzamento salário x tempo de UFS, nota-se que dentre os mais novos na instituição (61,1%) são remunerados com os mais baixos salários e que não necessariamente os que estão desempenhando suas atividades a mais tempo possuem salários mais elevados que a maioria, sendo que, do quantitativo de 3 terceirizados que possuem mais de UFS apenas 01 recebem entre 2 e 3 salários mínimos e os outros 2 recebem até 1 salário mínimo.

<b>Tempo de UFS x Salário</b>	<b>Até 1 salário</b>		<b>Entre 1 e 2 salários</b>		<b>Entre 2 e 3 salários</b>		<b>Total Geral</b>	
	<b>F.A</b>	<b>F.R</b>	<b>F.A</b>	<b>F.R</b>	<b>F.A</b>	<b>F.R</b>	<b>F.A</b>	<b>F.R</b>
0 a 5 anos	<b>44</b>	61,10%	<b>16</b>	43,20%	<b>3</b>	25,00%	<b>63</b>	52,10%
6 a 10 anos	<b>24</b>	33,30%	<b>18</b>	48,60%	<b>6</b>	50,00%	<b>48</b>	39,70%
11 a 15 anos	<b>2</b>	2,80%	<b>3</b>	8,10%	<b>2</b>	16,70%	<b>7</b>	5,80%
16 a 20 anos	<b>2</b>	2,80%					<b>2</b>	1,70%
Acima de 20 anos					<b>1</b>	8,30%	<b>1</b>	0,80%
<b>Total Geral</b>	<b>72</b>	59,50%	<b>37</b>	30,60%	<b>12</b>	9,90%	<b>121</b>	100,00%

**Tabela 8 - Cruzamento dos dados das variáveis Tempo de UFS x Salário.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019)

No que se refere a **Faixa Salarial**, percebe-se que o salário mínimo predomina em cerca de (59,0%) dos funcionários e em torno de (30,6%) entre 1 e 2 salários mínimos, conforme a tabela 9.

<b>Faixa Salarial</b>	<b>Fator Absoluto</b>	<b>Fator Relativo</b>
Até 1 salário	72	59,5%
Entre 1 e 2 salários	37	30,6%
Entre 2 e 3 salários	12	9,9%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>

**Tabela 9 - Distribuição absoluta e percentual quanto a Faixa Salarial.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019)

Pode-se perceber que nenhum dos entrevistados recebe mais que 3 salários mínimos, ou seja, R\$ 2.994,00. Sendo esse uma das queixas dos funcionários, pois remuneração tende a ser um fator motivacional.

Quanto a **Jornada de Trabalho Diária** é notório que quase (100%) dos funcionários seguem as 8 horas diárias. Sendo a carga horária padrão regida pela CLT, sendo esse o regime de contratação dos terceirizados da UFS, como mostra a tabela 10.

<b>Horas trabalhadas por dia</b>	<b>Fator Absoluto</b>	<b>Fator Relativo</b>
Até 6 horas	1	0,8%
Entre 7 e 8 horas	119	98,4%
Outros	1	0,8%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>

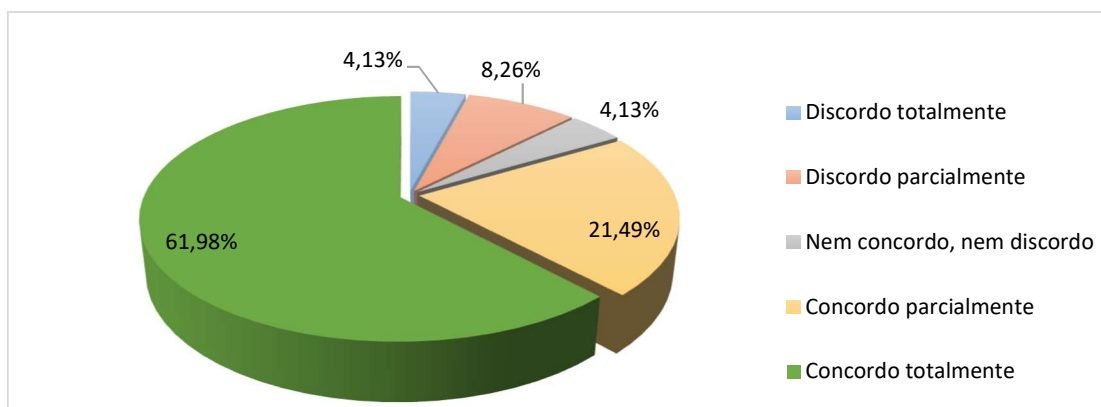
**Tabela 10 - Distribuição absoluta e percentual quanto as Horas Trabalhadas por dia.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019)

Para Almeida e Severo (2016), a jornada é o elemento central no que convencionamos contrato de trabalho, e as regras sobre sua limitação constituem condição necessária para que o homem tenha uma vida digna, construindo suas pontes com seus semelhantes e identificando-se como sujeito. Corroborando Luz (2003), é uma variável que revela a qualidade e o conforto da estrutura física da organização, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos indivíduos que trabalham na organização para fins de realização dos seus trabalhos como: vestiários, postos de trabalho e equipamentos.

## **5.2 Características Satisfatórias**

Questionados os entrevistados se **O tempo que passa no trabalho é suficiente para o desenvolvimento das atividades**. Foi constatado que para (61,98%) a jornada realizada é suficiente para o desempenho das suas atividades. Já (21,94%) concordam em parte com esta afirmação. Em torno de (12%) tendem a não concordar com esta afirmação, como mostra o gráfico 1.

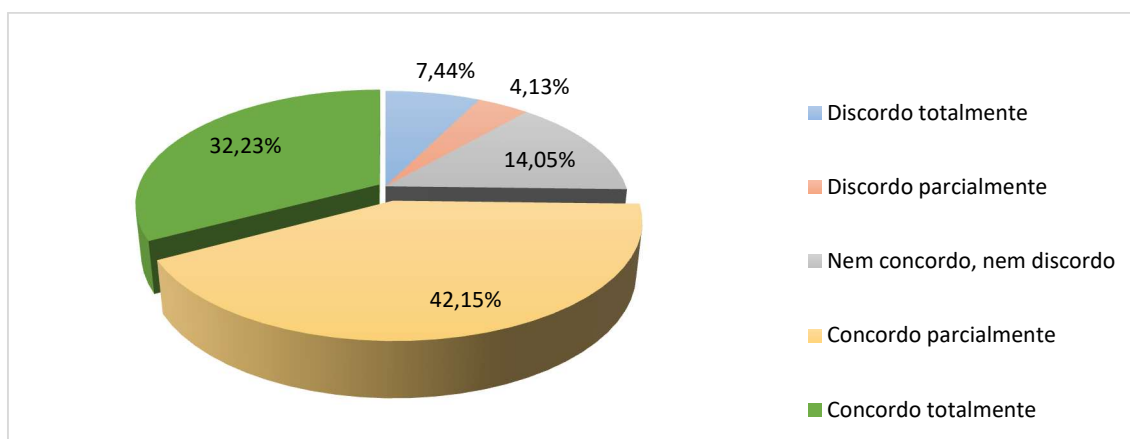


**Gráfico 1 - Distribuição percentual quanto ao desenvolvimento das atividades na jornada de trabalho.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Apesar de não ser unânime, a maioria concorda com o tempo de trabalho é o suficiente, o que leva a crer na eficiência do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores terceirizados pesquisados. A partir do cálculo da média, chegou-se ao valor de 4,29 o que confirma que o tempo destinado para a realização das tarefas é satisfatório.

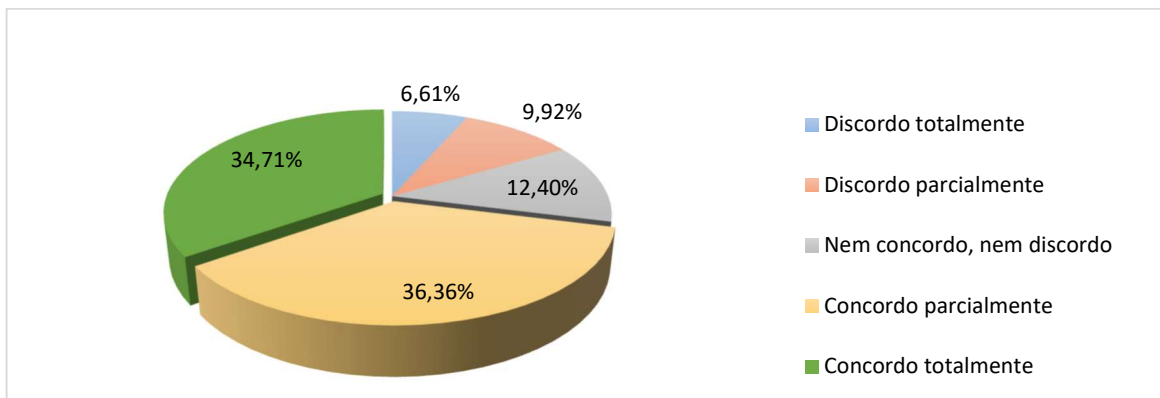
Dos pesquisados, (74,38%) tendem a concordar em haver **adequadas condições de trabalho** no ambiente em que estão lotados, sendo que desses, (42,15%) concordam totalmente. Demonstrando que num mesmo ambiente há uma equidade entre servidores e terceirizados, como demonstra o gráfico 2. Tendo esse questionamento uma média de 3,88.



**Gráfico 2 - Distribuição percentual quanto ao grau de satisfação das condições de trabalho.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

No que se refere a **boa comunicação entre servidores e terceirizados**, (71,07%) concordam com o questionado, sendo assim, a maioria dos entrevistados afirmam ter uma boa ou ótima comunicação com os servidores da UFS, como assinalado no gráfico 3.

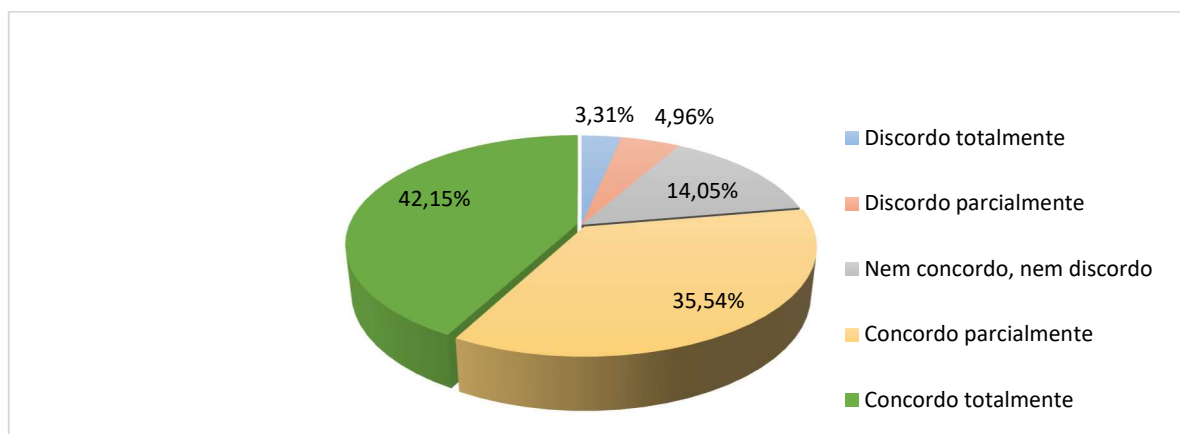


**Gráfico 3 - Distribuição percentual quanto a boa comunicação entre os terceirizados e os servidores.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Já a média obtida neste item foi de 3,83 demonstra uma conformidade com o percentual apresentado.

Quanto ao **Aprendizado constante na laboração das atividades**, (77,69%) concordam com a afirmativa, isso significa que ao desempenhar suas atividades, maior parte dos terceirizados elevam seus níveis de educação, aprendizado e cultura através do conhecimento, como mostra o gráfico 4.

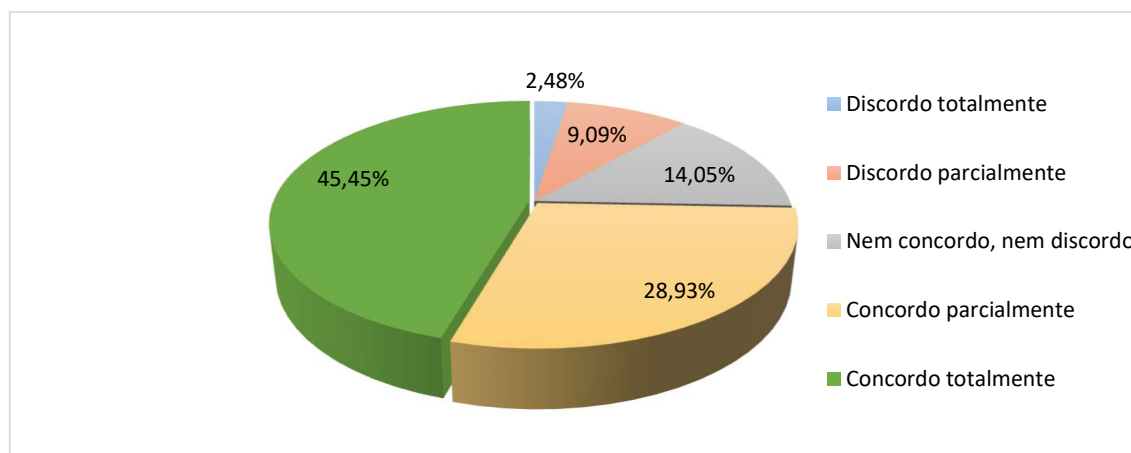


**Gráfico 4 - Distribuição percentual quanto ao aprendizado nas atividades.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Este item foi avaliado pelos respondentes como a média de 4,08, sendo concordante com senso de satisfação quanto a prática na instituição.

Em relação a **satisfação no desenvolvimento das atividades na UFS** dos terceirizados, maioria (74,38%) sentem-se satisfeitos em desenvolver as atividades que lhes são conferidas, conforme o gráfico 5.

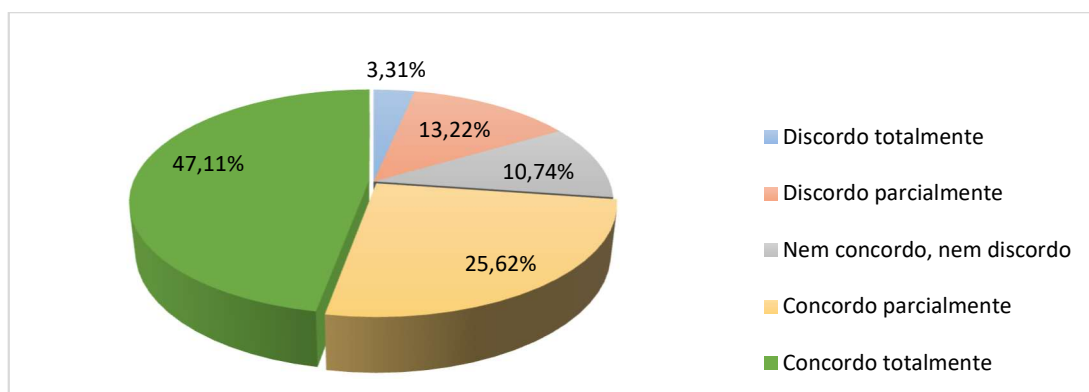


**Gráfico 5 - Distribuição percentual quanto a satisfação no desenvolvimento das atividades na UFS.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

A avaliação da média deste item corresponde a 4,06, e a satisfação com o desenvolvimento do seu trabalho lhes proporciona um sentimento de pertencimento à UFS.

De fato, maior parte dos terceirizados, cerca de (72,4%) **sentem que há respeito e dignidade em relação ao tratamento dos servidores** efetivos da UFS para com eles. Consoante com o gráfico 6.



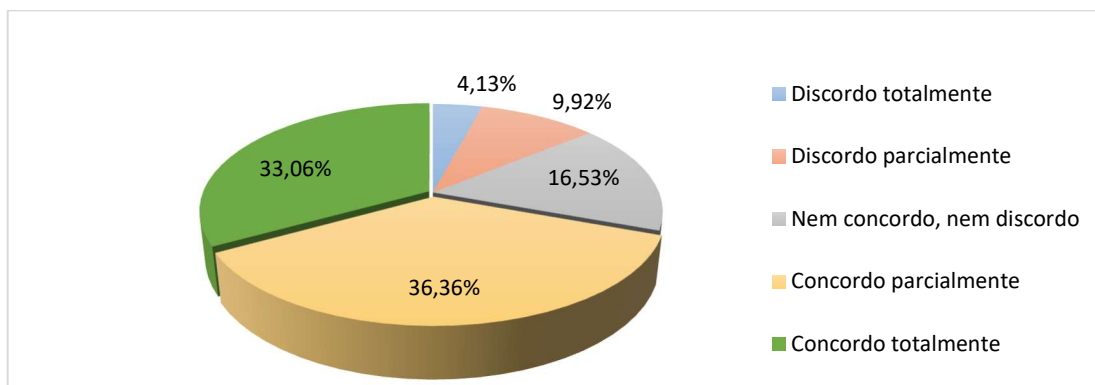
**Gráfico 6 - Distribuição percentual quanto ao tratamento respeitoso e digno dos servidores da UFS diante dos terceirizados.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

No que se refere ao Respeito que recebem os respondentes avaliaram em 4,0, que demonstra a média com a satisfação dos terceirizados dentro da UFS a um nível de, tornando um item satisfatório.



Dos terceirizados (69,42%) concordam que **as atividades desempenhadas por eles na UFS são vistas com importância pelos terceirizados e alunos**, conforme o gráfico 7.

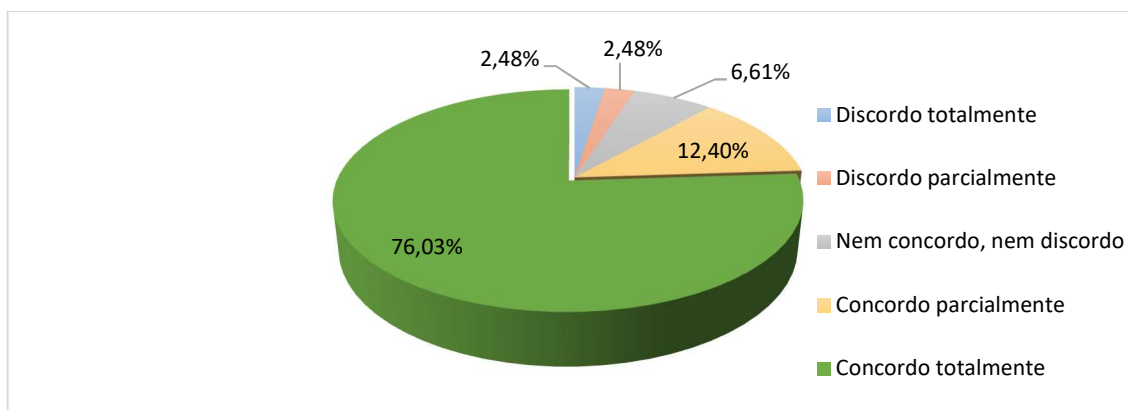


**Gráfico 7 - Distribuição percentual quanto a considerar que o trabalho desempenhado é visto com importância pelos servidores e alunos da UFS.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

No que se refere a média, corresponde a 3,84, o que demonstra a percepção de relativa importância do trabalho desenvolvido pelos terceirizados, pois como geralmente atuam na atividade meio, nem sempre é possível verificar a sua importância pelos alunos e professores.

Em relação **a contribuição para o andamento das atividades desempenhadas na UFS**, tem a convicção que sem a mão de obra terceirizada, as atividades na Universidade Federal de Sergipe não andariam da forma que andam, pois alegam que não há um número suficiente de servidores para a execução das atividades, como mostra o gráfico 8.



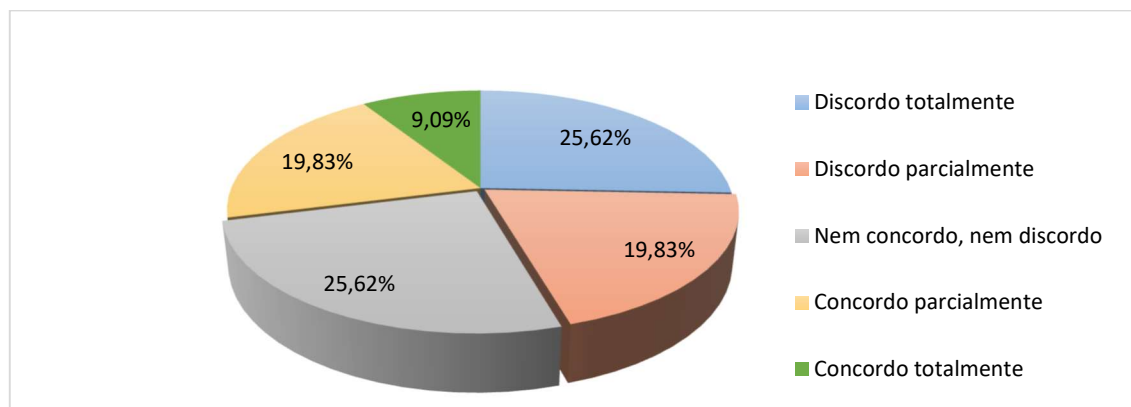
**Gráfico 8 - Distribuição percentual quanto a contribuição no andamento das atividades da UFS.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Após a realização das médias, este item foi avaliado em 4,57, o que se verificou que a média das avaliações obtidas em demonstram que a maioria dos pesquisados concordam com a contribuição do seu trabalho para o andamento das atividades da UFS.

Referente ao quanto **a remuneração dos terceirizados contribui para a motivação dentro da organização**, os dados mostram que (25,62%) dos entrevistados discordam

totalmente, (19,83%) discordam parcialmente e que outros (25,62%) são indiferentes ao questionamento, conforme o gráfico 9.

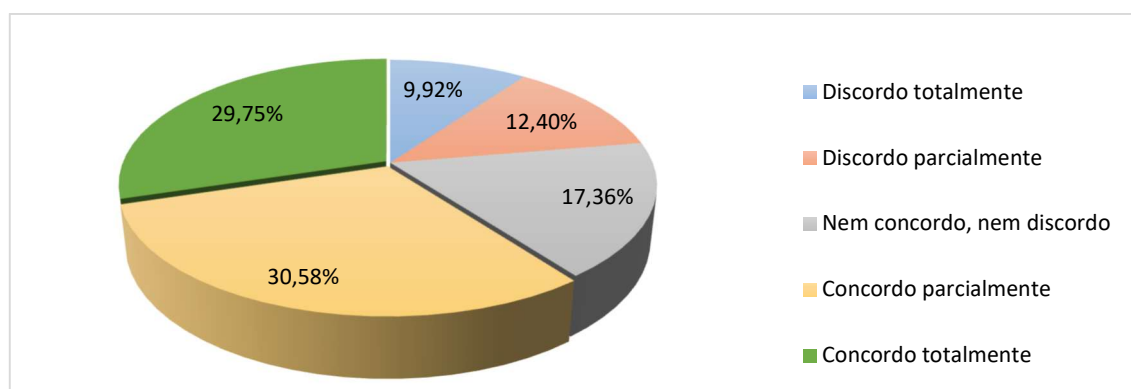


**Gráfico 9 - Distribuição percentual ao quanto a remuneração contribui para a motivação dentro da organização.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Afirma Sorio (2006), que o salário é associado ao fator motivação, observa-se que, indiretamente, o salário contribui, e que está intimamente ligado à satisfação das necessidades humanas. Diante disso observa-se a média dos níveis de satisfação de 2,67, e nota-se que aproximadamente metade dos funcionários terceirizados exercem suas atividades um pouco quanto desmotivados em relação a remuneração que recebem.

**Recebem o reconhecimento devido sempre que realizam bons trabalhos** em suas atividades, é o que afirmam a maioria dos terceirizados entrevistados, de acordo com o gráfico 10.

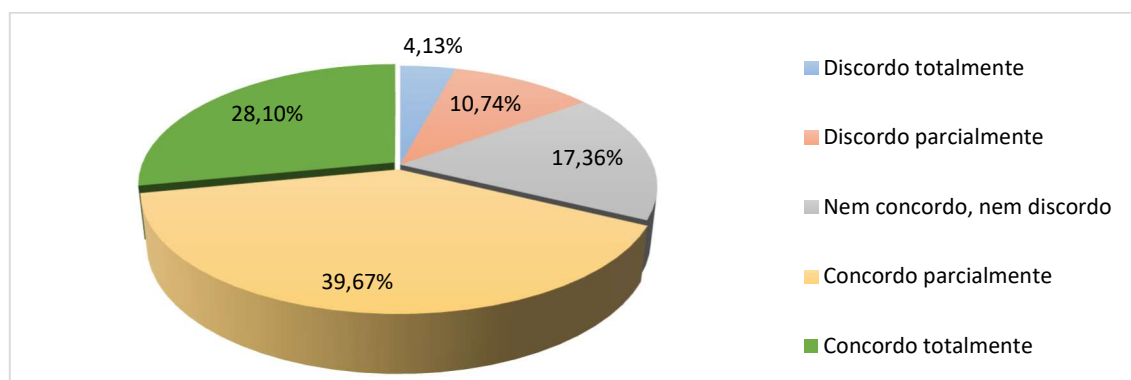


**Gráfico 10 - Distribuição percentual quanto ao reconhecimento devido quando se realiza um bom trabalho.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

A média obtida neste item corresponde a média 3,58 das avaliações, isso tende a promover um ambiente mais favorável, funcionários mais proativos e que atendem as demandas da empresa

A alocação dos recursos necessários, qualidade e o conforto da estrutura física da organização são essenciais para assegurar o perfeito cumprimento dos objetivos estabelecidos. **possuem os materiais necessários para realizar uma ótima atividade**, como mostra o gráfico 11.

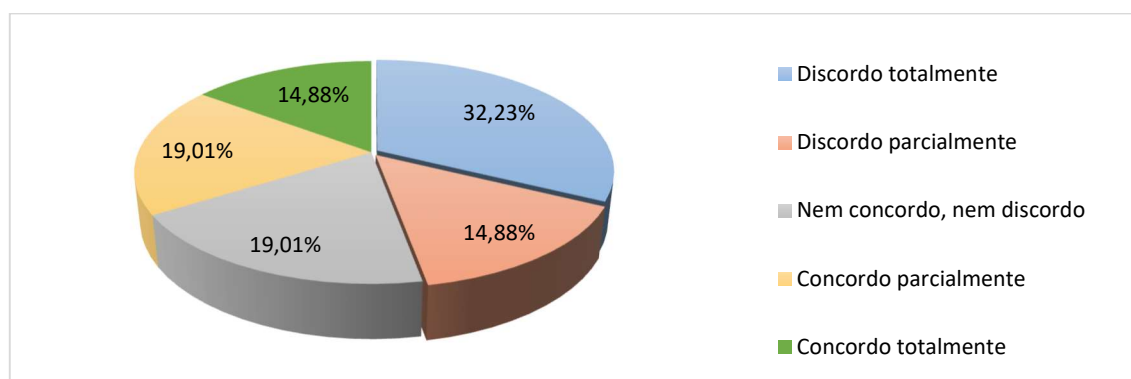


**Gráfico 11 - Distribuição percentual quanto a ter material necessário para realizar uma ótima atividade.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Por meio da avaliação da média obtida de 3,77, é possível inferir que os respondentes tem o material necessário para realizar suas atividades na UFS.

Como é de se esperar em qualquer organização, maioria dos terceirizados entrevistados não deixa seu comprometimento profissional ser afetado por não ser bem remunerado, ou seja (47,11%) discordam de que **a remuneração afeta no comprometimento profissional**. Porém (38,02%) dos terceirizados entrevistados vão de encontro ao pensamento profissional da maioria, consoante com o gráfico 12.

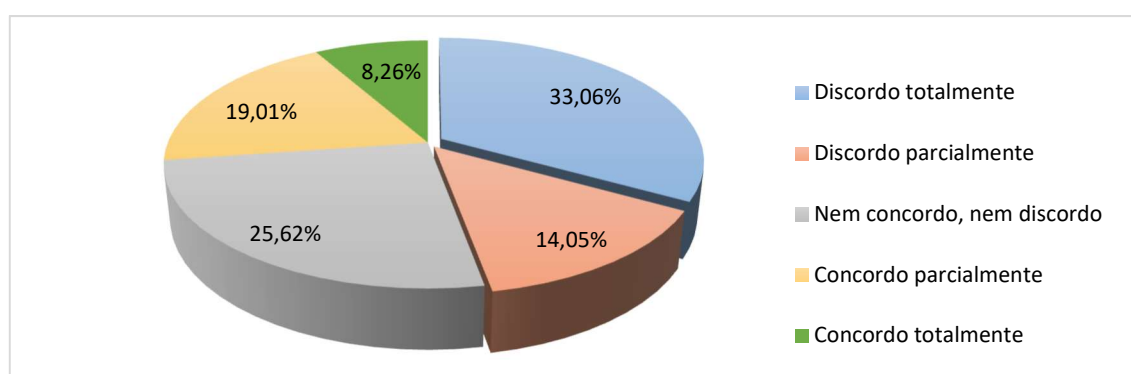


**Gráfico 12 - Distribuição percentual quanto a influência da remuneração no comprometimento profissional dos terceirizados.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Por meio da média de 2,69 deste item de avaliação, é possível inferir que os trabalhadores terceirizados não estão satisfeitos com a remuneração recebida, isto se justifica, pois como recebem a maioria deles o salário mínimo, isto promove insatisfação em relação ao trabalho desempenhado na UFS.

Os baixos salários recebidos por maioria dos terceirizados refletem no resultado da pesquisa, onde (47,11%) dos terceirizados discordam parcialmente e totalmente da afirmativa de que **possuem um salário importante e competitivo em relação ao mercado**, isso representa dizer que eles quase não se veem com o poder de impulsionar a economia, como mostra o gráfico 13.

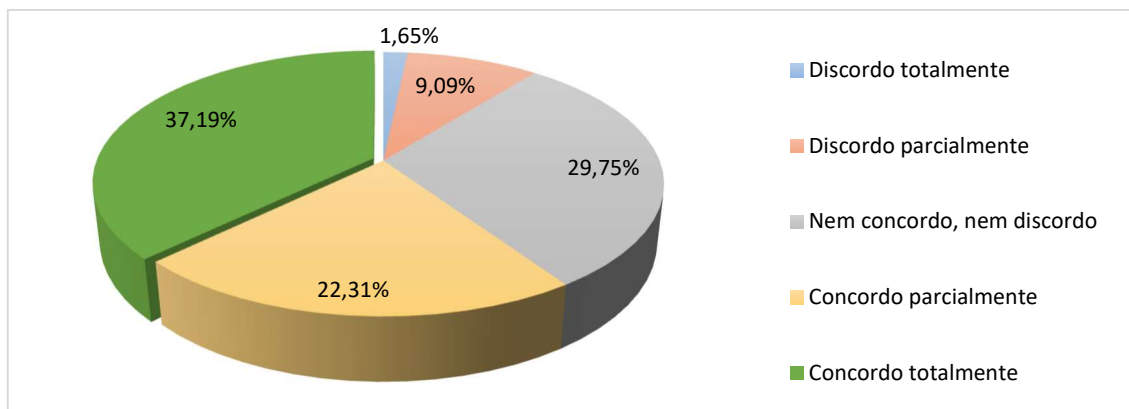


**Gráfico 13 - Distribuição percentual sobre possuírem um salário importante e competitivo em relação ao mercado.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Neste item, pode-se perceber que o salário recebido pelos trabalhadores terceirizados apresentou uma média de 2,55, o que caracteriza item de satisfação baixo. Faz-se necessário a reavaliação deste item como forma de melhorar a forma de retribuição como uma estratégia para atender esta necessidade.

O bom relacionamento e o respeito são fatores muito importantes na construção de um excelente clima organizacional. E para os terceirizados **sentir-se respeitado diante dos alunos da UFS** é saber que o trabalho que realiza é reconhecido por eles, esse é o entendimento de (59,50%) dos terceirizados, tendo este item questionado a média de 3,84, demonstrando satisfação naquilo que fazem, de acordo com o gráfico 14.

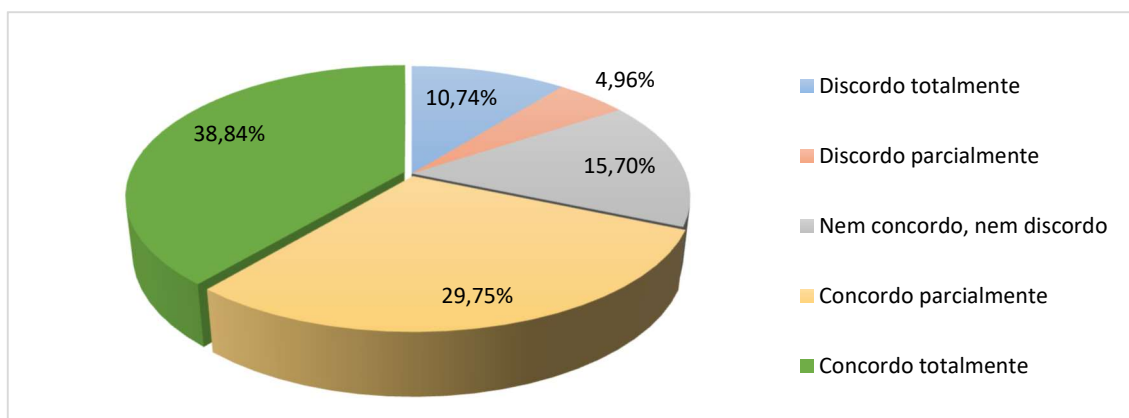


**Gráfico 14 - Distribuição percentual quanto ao respeito dos alunos da UFS para com os terceirizados.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

**Ao término da jornada de trabalho ter a sensação de dever cumprido** é saber que o que foi proposto foi devidamente alcançado e que apesar de inúmeros fatores que atrapalham na motivação serem sentidos, esse sentimento motiva qualquer funcionário cada vez mais a realizar com solicitude suas atribuições.

Com esse sentimento que (68,59%) maioria entre os pesquisados finalizam sua jornada diária de trabalho. Evidenciando uma análise média de 3,81 em que os serviços prestados na UFS são eficientes e eficazes, conforme o gráfico 15.



**Gráfico 15 - Distribuição percentual ao sentimento de realização profissional ao final de cada dia de jornada de trabalho.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Contudo, o processo de terceirização é considerado atualmente como a forma mais eficiente de prestação de serviços públicos por empresas privadas que substituem os servidores públicos concursado por relações de trabalho contratuais regidas pela CLT. E se analisado pelo ponto de vista econômico, verifica-se a grande vantagem que as empresas contratadas obtém sobre a entrada de valores e as saídas com seus funcionários. Sendo a desvalorização salarial um dos principais motivos de insatisfação dos trabalhadores terceirizados.

Robbins (2009) afirma que os profissionais esperam que os empregos sejam desafiadores, deem a oportunidade de utilizar suas habilidades, técnicas e capacidades, tem uma diversidade de tarefas, liberdade, feedback por parte dos gestores.

Os resultados encontrados vão ao encontro à proposta pela teoria pois ao analisar a avaliação média de 3,70 dos questionamentos que foram feitos aos pesquisados, nota-se que medidas podem ser adotadas para que essa dimensão seja melhorada com o propósito de elevar a satisfação dos terceirizados, isso significa que atitudes positivas tomadas por parte da empresa acarretara num aumento progressivo na média de avaliação da satisfação desses terceirizados.

## 6 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar o nível de satisfação e opiniões dos trabalhadores terceirizados na Fundação Universidade Federal de Sergipe, campus de São Cristóvão e reitoria, sob a ótica dos mesmos. O mesmo expõe os resultados obtidos, que possibilitou averiguar o contrato administrativo que fora terceirizado na Fundação Universidade Federal de Sergipe (UFS), campus de São Cristóvão e reitoria, através da utilização de consulta pública e pesquisas, bem como analisar as opiniões dos trabalhadores terceirizados como nível de satisfação e suas participações nos processos administrativos da UFS.

A pesquisa levantou opiniões que refletem uma parte da realidade, demonstrando também uma condição atual da terceirização do funcionalismo público no Brasil. Ainda identificou que a terceirização como forma de prestação de serviço eficiente, aumenta gradativamente, se tornando a válvula de escape para o serviço público diante da insuficiência de servidores no cumprimento das atividades previstas pelo serviço público.

Verificou-se inúmeros conceitos que tratam de terceirização e sua lógica empresarial, bem como a definição de terceirização no setor público, as parcerias público-privadas e a contratação de empresas prestadoras de serviços (ou intermediadoras de mão de obra). E mesmo sendo diferentes em definição são iguais nos objetivos, a substituição no serviço público.

Em relação às características sociais dos terceirizados, constatou-se que dos 121 entrevistados válidos, a maioria são do sexo feminino, com faixa etária entre 26 a 35 anos, sendo de maioria solteiros(as) e com o Ensino Médio Completo.

Evidenciou também que aproximadamente metade dos trabalhadores terceirizados trabalham na UFS a menos de 5 anos, não descartando a outra metade deles que exercem suas funções acima dos 6 anos na UFS, representando uma pratica comum em que “as empresas vão e os funcionários ficam”, atendendo a uma das necessidades do setor público devido a experiencia desse funcionário terceirizado com as atividades demandadas. Com jornadas de trabalho entre 7 e 8 horas por dia e que são remunerados com até 1 salário mínimo, sendo esse bruto ou nominal.

Tendo esses dois últimos indicadores como um dos principais fatores que provocantes a insatisfação do funcionário no ambiente de trabalho. Tempo e remuneração quando são analisados em conjunto, demostram o ponto de vista do funcionário que trabalham demais diante da remuneração que recebem. E que esses, estão estreitamente ligados entre si e à satisfação das necessidades humanas.

Comprovadamente cada funcionário que é remunerado com até 1 salário mínimo mensal representa do valor que é pago pela UFS a empresa terceirizada, o funcionário que recebe entre 1 e 2 salários retrata pelo valor recebido pela terceirizada nessa faixa, por fim o que recebe até 3 salários mínimos (R\$2.994,00 maior salário entres os trabalhadores terceirizados entrevistados).

Quanto as variáveis que influenciam a motivação e o comportamento no ambiente de trabalho desses terceirizados. Tendo felicidade como meta de sentimento comum no ambiente de trabalho, resultando em um clima com processos e trabalhadores mais produtivos.

Sabendo que dos entrevistados avaliam que são eficientes nas suas atividades durante a jornada diária de trabalho e que afirmam ter as condições de trabalho ideais e são providos de material suficiente para que isso aconteça. A maioria reconhece ter uma boa comunicação entre os servidores que compartilham o setor.

O conjunto de saber que, suas atividades são vistas com importância, recebem o reconhecimento, são tratados respeitosamente diante dos trabalhadores da UFS, aprendizados constantes com suas atividades, faz com que a maioria dos trabalhadores terceirizados sintam uma maior satisfação em trabalhar na UFS.

Quanto as variáveis que afetam o clima organizacional, comprometimento e satisfação, obteve-se indicadores que indicam à empresa a repensar a política de gratificação dos seus funcionários.

Mais da metade dos respondentes informam sentir a influência do salário como fator que leve a motivação na organização, entretanto não afeta o seu comprometimento profissional.

Porém não só de salário se constrói uma ótima carreira e um excelente profissional, esses esperam mais que isso, eles querem ser ouvidos, necessitam de desafios para crescerem pessoalmente e profissionalmente e acima de tudo querem respeito, respeito esse que a maioria afirma receber em seu ambiente de trabalho.

Afinal em resposta ao problema de pesquisa, em relação a satisfação no trabalho desenvolvido, pode-se verificar que os trabalhadores estão parcialmente satisfeitos, o que leva a considerar que ações no sentido de melhorar a motivação dos trabalhadores faz-se necessário para um melhor desenvolvimento das atividades dentro da organização. Ainda que esses trabalhadores não tenham um vínculo trabalhista direto com a Universidade, o seu trabalho lhes proporciona um sentimento de pertencimento à UFS, demonstrando que as atividades que realizam são fundamentais para a manutenção da universidade. Se observado pelo ponto de vista da UFS, torna-se inviável o seu funcionamento sem o apoio de uma prestadora de serviço terceirizada, devido ao seu baixo número de servidores administrativos, motivados por falta de



concursos e de certa forma investimento em pessoas. Dessa forma, os impactos perceptíveis tendem a ser positivos pois suprem uma das maiores necessidades de uma organização seja ela pública ou privada que é o capital humano.

Em face de todo o exposto apresentado, seguem as contribuições do levantamento para que a UFS otimize cada vez mais seus processos administrativos, podendo utilizar o máximo do potencial do profissional ali disponível, como as sugestões que seguem:

- Promover a união entre funcionários terceirizados e servidores efetivos a fim de promover um excelente clima organizacional;
- Definição de um plano de treinamento que englobe a promoção de cursos e eventos para a capacitação dos terceirizados juntamente com servidores efetivos;
- Verificar junto a empresa terceirizada plano de benefícios que possam desencadear em melhorias de fatores motivacionais para os funcionários;
- Incentivar a empregadora possível aplicação de um plano de carreira e cargos e salários;

Vale também sugerir para futuros trabalhos que poderão se aprofundar nas informações e dados dos processos de terceirização da administração pública, como:

- Pesquisar a respeito das futuras atualizações e definições de terceirização na administração pública;
- Tratar a respeito da fiscalização dos contratos firmados da UFS com empresas prestadoras de serviços terceirizados;
- Analisar sob a ótica dos servidores e docentes a respeito da terceirização na UFS;

Comparar os resultados encontrados com pesquisas posteriores, preferencialmente após a implementação das melhorias sugeridas.

Pode-se ainda considerar que este trabalho pode ser de grande valia para a melhoria das relações de trabalho entre UFS e empresa terceirizadas, UFS e trabalhadores terceirizados e principalmente entre servidores efetivos e trabalhadores terceirizados.

Ressaltando que o presente é um importante instrumento de apoio para detectar problemas no ambiente de trabalho. Analisando cada situação em favor de um clima saudável, construtivo e propício para o ótimo desenvolvimento do trabalho.

Com este, tornaram-se claras as percepções dos funcionários terceirizados relativamente a algumas variáveis como o desenvolvimento e relacionamento profissional, reconhecimento e salários que afetam o desempenho das atividades e o nível de satisfação/insatisfação e motivação desses integrantes na situação de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. E; SEVERO, V. S. **Direito à desconexão nas relações sociais do trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr Editora Ltda, 2016.

ARAÚJO, S. G. **A terceirização na UFBA**: um estudo de caso, projeto desenvolvido com o apoio do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (Pibic/UFBA/CNPq), 2017. Disponível em: <encurtador.com.br/kpIN3>. Acesso em: 31 jan. 2019.

BARRETO, E. R. **Os desafios da gestão de pessoas na Administração Pública**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 14 out. 2016. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.56914&seo=1>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

BARROS JR, C. M. **Flexibilização do Direito do Trabalho**. Revista LTr. São Paulo. 1995.

BARROS, F. R. **Responsabilidade subsidiária: Contratos de prestação de serviços. Impossibilidade**. Disponível em: [www.oas.sp.org.br](http://www.oas.sp.org.br). Acesso em: 10 mar. 2018.

BELMONTE, A. A. **Aspectos jurídicos e atuais da terceirização trabalhista**. Revista do Tribunal Superior do Trabalho : Vol. 74, n. 4 (out./dez. 2008). Disponível em: <<https://hdl.handle.net/20.500.12178/5385>>. Acesso em 10 fev. 2019.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)> Acesso em: 10 jan. 2019.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª Ed. Volume 1. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, E. R. **Terceirização Na Administração Pública e a Responsabilidade Subsidiária como Tomadora de Serviços**. Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Direito pelo Centro Universitário Módulo, São Paulo, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações**. São Paulo. Manole, 2014. 4ª Ed.

CONFORTO, D; SANTAROSA, L. M. C. **Acessibilidade à Web: Internet para Todos.** Revista de Informática na Educação: Teoria, Prática – PGIE/UFRGS, 2002.

CUNHA, H. M. **Terceirização Na Administração Pública - A Gestão E A Fiscalização Dos Contratos:** Estudo De Caso No Instituto Federal Goiano. Faculdades Alves Faria – Alfa. Goiânia. 2016.

D. ASSUMPÇÃO, W. R.; LEME, A C. R. P.; SANTOS, E. A. **Os Limites Da Terceirização No Atual Contexto Social.** Revista Dissertar, v. 1, n. 31, 2018.

DELGADO, M. G. **Curso De Direito Do Trabalho.** LTR/São Paulo, 8. ed., São Paulo, LTR, 2009.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na Administração Pública.** Concessão, Permissão, Franquia, Terceirização, Parceria Público Privado e outras Formas. 11ª Ed. São Paulo, Atlas. 2017.

DRUCK, G. **A Terceirização no Serviço Público: Particularidades e Implicações.** Disponível em: < encurtador.com.br/jrMZ9 >. Acesso em: 20 nov. 2018

DUTRA, A. **Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública.** Unoesc, Joaçaba. 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

EFISCON. **Escritório de Fiscalização de Contratos** Disponível em: <<http://efiscon.ufs.br/pagina/20667>>

**Gestão De Pessoas.** Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/coaching/gestao-pessoas>> Acesso em: 26 fev. 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** 5 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GIRARDI, D. M. **A importância da terceirização nas organizações.** Revista de Ciências da Administração. UFSC, 1999. Disponível em:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/download/7998/7383>> Acesso em: 09 jan. 2019.

GOMES, S. **Clima organizacional no contexto dos trabalhadores Terceirizados da Universidade Federal de Goiás**. Disponível em: <[encurtador.com.br/lCJ36](http://encurtador.com.br/lCJ36)> Acesso em: 12 dez. 2018.

GONÇALVES, J. **Metodologia da Pesquisa: Objetivos gerais e específicos**: <<http://metodologiadapesquisa.blogspot.com/2008/11/objetivos-gerais-e-especificos.html> > Acesso em: 03 nov. 2018.

HERZBERG, F. **Mais uma vez: como você motiva os funcionários?** Harvard Business Review. 1968.

Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística IBGE. **Pesquisa Nacional Por Amostra De Domicílio (Pnad)**, Rio De Janeiro: 2016. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98887.pdf>> Acesso em: 30 nov. 2018.

LEVY E; BRITO F; NASSUNO M; MARCONI N. **A nova política de recursos humanos**. Cadernos MARE. 1997.

LIMA FILHO, G. D; MEDEIROS, E. F. **Analisando A Gestão De Pessoas Na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Prefeitura de Sumé – PB**. 2016. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/analizando-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-um-estudo-de-caso-na-prefeitura-de-sume>>. Acesso em 27 fev. 2019.

LIMA, F. C. **Terceirização Na Administração Pública: Análise Do Recurso Extraordinário Nº 760.931**. Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Direito Empresarial e Cidadania – Atividade Empresarial e Constituição: Inclusão e Sustentabilidade. Curitiba, 2018.

LINDEMANN, J. **Modelo de apoio decisão estratégica de terceirização da atividade de manutenção de embarcações: um estudo de caso**. 2006. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração e negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAIOR, J. L. S. **Terceirização na Administração Pública: Uma prática inconstitucional**. Boletim 17 - 6ª revisão - Escola Superior do MPU. Disponível em: <[encurtador.com.br/jsPVZ](http://encurtador.com.br/jsPVZ)>. Acesso em: 09 jan. 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2009.

MARTINS, S. P. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**, 12ª Edição. 2012. Editora Atlas.

MASLOW, A. H. **Motivação e Personalidade**. Nova Iorque: Harper e Row, 1954.

MEIRELES, L. M. S. **Terceirização**. Curso de Direito das Faculdades Jorge Amado. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/23148-23150-1-PB.pdf>>.

MELCHOR, P. **Terceirização de serviços**. São Paulo: Sebrae, 2004. (Série Saiba Mais.).

MIOTTO, M. **Coaching no setor público: A aplicação na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Brasil à luz da prática no governo federal dos Estados Unidos da América**. USP, São Paulo, 2011. Disponível em: <[encurtador.com.br/ajprK](http://encurtador.com.br/ajprK)>. Acesso em: 21 jan. 2019.

NASCIMENTO, A. M. **Subcontratação ou terceirização**. Revista de Direito do Trabalho. São Paulo, 1993.

OLIVEIRA, D.P.R. **Introdução a Administração: teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 2009.

PACHECO, E. N. **Terceirização de Serviços no Setor Público: uma análise sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação**. XXV Congresso Brasileiro de Custos, Vitória - ES, 2018.

PAULA, V. V; NOGUEIRA, G. M. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. XII Congresso Nacional De Excelência Em Gestão & III INOVARSE 2016 Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_047.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf)> Acesso em 21 fev. 2019.

PAZZIANOTTO, A. Ex-Ministro do Trabalho e Ex-Presidente do Tribunal Superior do Trabalho.

PERIARD, G. **Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg**. Disponível em:< [encurtador.com.br/nszMZ](http://encurtador.com.br/nszMZ)> Acesso em: 29 ago. 2019.

PETEROSI, H. G. SIMÕES, E. A. SANTOS, M. L. N. **Gestão de pessoas nos contratos de terceirização**. Disponível em:< <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/download/7998/7383>> Acesso em: 09 jan. 2019.

POCHMANN, M. **SINDEEPRES: modalidade empresarial na terceirização da mão-de-obra.** Pesquisa. Parte 2. São Paulo: Sindeepres, 2011. Disponível em: <<http://www.sindeepres.org.br/~sindeepres/images/stories/pdf/pesquisa/empresarial2.pdf>> Acesso em: 09 jan. 2019.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUINTELA, A. **Referencial Teórico de TCC.** Disponível em: <<http://www.comomontartcc.com.br/referencial-teorico-de-tcc/3-exemplos-de-fundamentacao-teorica-para-usar-no-seu-tcc/>>.

RAMOS, A. C. **Terceirização no Governo.** 2009. In Revista Tema. Disponível em: <<http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/tema/173/material12.htm>>.

REIS, F. **A reforma do Estado brasileiro no período de 1995 a 2002: reconfiguração da administração e dos serviços públicos e seus reflexos na Universidade Federal de Goiás-UFG.** Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia, 2011. Disponível em: <<http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/3834>> Acesso em: 12 jan. 2019.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 1999.

\_\_\_\_\_.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações,** 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RUSSO, G. M. **Guia prático de terceirização: como elaborar um projeto de terceirização eficaz.** São Paulo: Campus, 2007.

SAYEG, R. **Implicações da Terceirização na vida do trabalhador.** Disponível em: <[encurtador.com.br/fyKPQ](http://encurtador.com.br/fyKPQ)>

SILVA FILHO, R. B; SOUZA, I. I. L. **Gestão De Pessoas. De Recursos Humanos A Pessoas: Uma Visão Integral Do Servidor Público.** Disponível em: <<http://www.ibam.org.br/media/arquivos/revistaibam281.pdf>> Acesso em: 26 fev. 2019.

SILVA, R. M. **Terceirização No Setor Público – Contexto Da Terceirização No Setor Público Brasileiro.** 2013 Disponível em: <<http://www.historia.uff.br/estadoepoder/7sneq/docs/039.pdf>> Acesso em: 26 fev. 2019.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

SORIO, W. **Afinal salário é fator motivador?** 2006. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/afinal-salario-e-fator-motivador>> Acesso em: 12 jun. 2019.

SURVEY MONKEY. Pergunta do tipo Matriz/Escala de avaliação. Disponível em: <[https://help.surveymonkey.com/articles/pt\\_BR/kb/Matrix-Question](https://help.surveymonkey.com/articles/pt_BR/kb/Matrix-Question)>. Acesso em: 04 set. 2019.

VILAS BOAS, A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas** 1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 181-188, 2000.

\_\_\_\_\_. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 5ª ed. São Paulo, Atlas, 2004.

VIZIOLI, M. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do começo ao fim**. Tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre. Penso, 2016.

\_\_\_\_\_. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 4ª Ed. . Bookman 2010

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS TERCEIRIZADOS NA UFS

Este questionário é um instrumento de pesquisa acadêmica que tem por objetivo coletar dados para o Trabalho de Conclusão do Curso do Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

A sua colaboração será muito importante para o desenvolvimento deste trabalho. Suas respostas são confidenciais e o resultado da pesquisa será divulgado de forma consolidada, ou seja, não será divulgada nenhuma informação individual.

**Agradeço a sua colaboração.**

Rogério Antônio Braga dos Santos Filho  
Graduando

### **1ª Parte - Perfil Dos Servidores:**

**1. Sexo:**

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

**2. Faixa Etária:**

- ☐ 18 a 25 anos
- ☐ 26 a 39 anos
- ☐ 40 a 55 anos
- ☐ Acima de 55 anos

**3. Estado Civil:**

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a) / União Estável
- ☐ Separado(a) / divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

**4. Escolaridade:**

- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

**5. Tempo na UFS:**

- ☐ 0 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos



- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ 16 a 20 anos
- ☐ Acima de 20 anos

**6. Faixa Salarial:** (Considera-se o salário mínimo brasileiro vigente no ano de 2019)

- ☐ Menos de 1 salário
- ☐ Até 1 salário
- ☐ Acima de 1 até 2 salários
- ☐ Acima de 2 até 3 salários
- ☐ Acima de 3 até 4 salários
- ☐ Acima de 4 salários

**7. Quantas horas trabalha por dia:**

- ☐ Até 6 horas
- ☐ Entre 6 e 7 horas
- ☐ Entre 7 e 8 horas
- ☐ Outros

**2ª Parte – Quanto a jornada e condições de trabalho.**

**8. O tempo que passo no meu trabalho é suficiente para o desenvolvimento das atividades.**

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

**9. Considero as condições de trabalho adequadas.**

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

**10. Há uma boa comunicação entre os terceirizados e os servidores efetivos.**

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

**11. Aprendo coisas novas constantemente.**

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo

- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

**3ª Parte – Fatores relacionados ao grau de satisfação dos terceirizados.**

**12. Me sinto satisfeito no desenvolvimento das minhas atividades na UFS.**

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

**13. Sou tratado com respeito e dignidade pelos servidores da UFS.**

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

**14. Considero que meu trabalho é visto com importância pelos servidores e alunos da UFS.**

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

**15. Minhas atividades contribuem para o andamento das atividades da UFS.**

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

**4ª Parte – Fatores relacionados as informações salariais dos terceirizados.**

**16. A remuneração contribui para minha motivação dentro da organização.**

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

**17. Recebo o reconhecimento devido quando realizo um bom trabalho.**

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente

- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

**18. Tenho todo material necessário para realizar uma ótima atividade.**

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

**19. Meu salário influencia no meu comprometimento profissional.**

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

**20. O salário que recebo é importante e competitivo em relação mercado de trabalho.**

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

**21. Sinto-me respeitado diante dos alunos da UFS.**

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

**22. Ao terminar minha jornada e ir para casa, eu me sinto realizado profissionalmente.**

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

## APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS DADOS

- Elemento exploratório: **Sexo**

<b>Sexo</b>	F.A	F.R
Feminino	85	70,2%
Masculino	36	29,8%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Faixa Etária:**

<b>Faixa Etária</b>	F.A	F.R
18 a 25 anos	21	17,4%
26 a 35 anos	60	49,6%
36 a 45 anos	26	21,5%
46 a 55 anos	11	9,1%
Acima de 56 anos	3	2,5%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Estado Civil**

<b>Estado Civil:</b>	F.A	F.R
Solteiro(a)	68	56,2%
Casado(a) / União Estável	46	38,0%
Separado(a) / divorciado(a)	7	5,8%
Viúvo(a)	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Escolaridade**

<b>Escolaridade:</b>	F.A	F.R
Ensino Fundamental Completo	2	1,7%
Ensino Médio Completo	63	52,1%
Ensino Superior Completo	48	39,7%
Pós-Graduação	7	5,8%
Outros	1	0,8%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Tempo na UFS**

<b>Tempo na UFS</b>	F.A	F.R
0 a 5 anos	63	52,1%
6 a 10 anos	48	39,7%
11 a 15 anos	7	5,8%
16 a 20 anos	2	1,7%
Acima de 20 anos	1	0,8%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Faixa Salarial**

<b>Faixa Salarial</b>	F.A	F.R
Até 1 salário	72	59,5%
Entre 1 e 2 salários	37	30,6%
Entre 2 e 3 salários	12	9,9%
Entre 3 e 4 salários	0	0,0%
Acima de 4 salários	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Jornada de Trabalho**

<b>Quantas horas trabalha por dia:</b>	F.A	F.R
Até 6 horas	1	0,8%
Entre 6 e 7 horas	0	0,0%
Entre 7 e 8 horas	119	98,3%
Outros	1	0,8%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Tempo e para o Desenvolvimento das Atividades**

<b>O tempo que passo no meu trabalho é suficiente para o desenvolvimento das atividades.</b>	F.A	F.R
Discordo totalmente	5	4,1%
Discordo parcialmente	10	8,3%
Nem concordo, nem discordo	5	4,1%
Concordo parcialmente	26	21,5%
Concordo totalmente	75	62,0%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Condições de Trabalho**

<b>Considero as condições de trabalho adequadas.</b>	F.A	F.R
Discordo totalmente	9	7,4%
Discordo parcialmente	5	4,1%
Nem concordo, nem discordo	17	14,0%
Concordo parcialmente	51	42,1%
Concordo totalmente	39	32,2%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Comunicação entre Terceirizados e Servidores**

<b>Há uma boa comunicação entre os terceirizados e os servidores efetivos.</b>	F.A	F.R
Discordo totalmente	8	6,6%
Discordo parcialmente	12	9,9%
Nem concordo, nem discordo	15	12,4%
Concordo parcialmente	44	36,4%
Concordo totalmente	42	34,7%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Aprendizado Constante.**

<b>Aprendo coisas novas constantemente.</b>	F.A	F.R
Discordo totalmente	4	3,3%
Discordo parcialmente	6	5,0%
Nem concordo, nem discordo	17	14,0%
Concordo parcialmente	43	35,5%
Concordo totalmente	51	42,1%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Satisfeito no Desenvolvimento das Atividades**

<b>Me sinto satisfeito no desenvolvimento das minhas atividades na UFS.</b>	F.A	F.R
Discordo totalmente	3	2,5%
Discordo parcialmente	11	9,1%
Nem concordo, nem discordo	17	14,0%
Concordo parcialmente	35	28,9%
Concordo totalmente	55	45,5%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Tratamento Respeitoso e Digno**

<b>Sou tratado com respeito e dignidade pelos servidores da UFS.</b>	F.A	F.R
Discordo totalmente	4	3,3%
Discordo parcialmente	16	13,2%
Nem concordo, nem discordo	13	10,7%
Concordo parcialmente	31	25,6%
Concordo totalmente	57	47,1%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Reconhecimento do Trabalho**

<b>Considero que meu trabalho é visto com importância pelos servidores e alunos da UFS.</b>	F.A	F.R
Discordo totalmente	5	4,1%
Discordo parcialmente	12	9,9%
Nem concordo, nem discordo	20	16,5%
Concordo parcialmente	44	36,4%
Concordo totalmente	40	33,1%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Contribuem para o Andamento das Atividades**

<b>Minhas atividades contribuem para o andamento das atividades da UFS.</b>	F.A	F.R
Discordo totalmente	3	2,5%
Discordo parcialmente	3	2,5%
Nem concordo, nem discordo	8	6,6%
Concordo parcialmente	15	12,4%
Concordo totalmente	92	76,0%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **A contribuição da Remuneração para a Motivação**

<b>A remuneração contribui para minha motivação dentro da organização.</b>	F.A	F.R
Discordo totalmente	31	25,6%
Discordo parcialmente	24	19,8%
Nem concordo, nem discordo	31	25,6%
Concordo parcialmente	24	19,8%
Concordo totalmente	11	9,1%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Reconhecimento Devido de um bom Trabalho**

<b>Recebo o reconhecimento devido quando realizo um bom trabalho.</b>	F.A	F.R
Discordo totalmente	12	9,9%
Discordo parcialmente	15	12,4%
Nem concordo, nem discordo	21	17,4%
Concordo parcialmente	37	30,6%
Concordo totalmente	36	29,8%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Material Necessário para Realização das Atividade.**

<b>Tenho todo material necessário para realizar uma ótima atividade.</b>	F.A	F.R
Discordo totalmente	5	4,1%
Discordo parcialmente	13	10,7%
Nem concordo, nem discordo	21	17,4%
Concordo parcialmente	48	39,7%
Concordo totalmente	34	28,1%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Salário como Comprometimento Profissional**

<b>Meu salário influencia no meu comprometimento profissional.</b>	F.A	F.R
Discordo totalmente	39	32,2%
Discordo parcialmente	18	14,9%
Nem concordo, nem discordo	23	19,0%
Concordo parcialmente	23	19,0%
Concordo totalmente	18	14,9%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Salário em Relação ao Mercado de Trabalho e Financeiro**

<b>O salário que recebo é importante e competitivo em relação ao mercado de trabalho.</b>	F.A	F.R
Discordo totalmente	40	33,1%
Discordo parcialmente	17	14,0%
Nem concordo, nem discordo	31	25,6%
Concordo parcialmente	23	19,0%
Concordo totalmente	10	8,3%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- Elemento exploratório: **Respeito Diante dos Alunos**

<b>Sinto-me respeitado diante dos alunos da UFS.</b>	F.A	F.R
Discordo totalmente	2	1,7%
Discordo parcialmente	11	9,1%
Nem concordo, nem discordo	36	29,8%
Concordo parcialmente	27	22,3%
Concordo totalmente	45	37,2%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>



- Elemento exploratório: **Realização Profissional ao termino da jornada**

<b>Ao terminar minha jornada e ir para casa, eu me sinto realizado profissionalmente.</b>	<b>F.A</b>	<b>F.R</b>
Discordo totalmente	13	10,7%
Discordo parcialmente	6	5,0%
Nem concordo, nem discordo	19	15,7%
Concordo parcialmente	36	29,8%
Concordo totalmente	47	38,8%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

- **Avaliação Média das Questões Pesquisadas:**

Questão	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Avaliação Média	4,29	3,88	3,83	4,08	4,06	4,00	3,84	4,57	2,67	3,58	3,77	2,69	2,55	3,84	3,81